

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Projektové řízení a využití strukturálních fondů EU na příkladu vybraného projektu

Project Management and Usage of the EU Structural Funds in the Case of a Sample Project

Student: Bc. Veronika Schvomová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lukáš Melecký

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v příloze.

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Lukáši Meleckému za odbornou pomoc a věnovaný čas při tvorbě diplomové práce.

Ostrava, 30. dubna 2009

.....

Bc. Veronika Schvomová

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Teoretická východiska projektového řízení.....	8
2.1 Pojetí projektového řízení	8
2.2 Historie projektového řízení.....	8
2.3 Základní pojmy vztahující se k projektovému řízení	10
2.3.1 Projektové řízení	10
2.3.2 Projekt	12
2.3.3 Typologie projektů	13
2.3.4 Produkt projektu.....	14
2.3.5 Projektový trojúhelník.....	15
2.4 Organizační struktury pro řízení projektů	17
2.5 Zájmové skupiny v projektovém řízení.....	19
2.5.1 Manažer projektu.....	19
2.5.2 Asistent manažera projektu	21
2.5.3 Projektový tým	21
2.6 Životní cyklus projektu	22
2.7 Asociace projektového řízení	24
2.7.1 Project Management Institut	24
2.7.2 International Project Management Association	25
2.7.3 Společnost pro projektové řízení.....	25
3 Metodika tvorby projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU	27
3.1 Strukturální fondy EU a programové dokumenty v ČR.....	27
3.1.1 Strukturální fondy EU v programovacím období 2007 - 2013	27
3.1.2 Struktura dotačních titulů v ČR v programovacím období 2007 - 2013	28
3.2 Projektový cyklus.....	32
3.2.1 Identifikace a formulace záměru	33
3.2.2 Příprava projektu	33
3.2.3 Posouzení a schválení.....	34
3.2.4 Vyjednávání a financování.....	34
3.2.5 Realizace a monitoring.....	34
3.2.6 Uzavření a hodnocení projektu	35
3.3 Vybraná kritéria projektových žádostí projektů spolufinancovaných ze SF EU	36

3.3.1 Žadatel projektu.....	36
3.3.2 Horizontální témata	37
3.3.3 Partnerství v projektu	38
3.3.4 Podmínky pro zadávání zakázek	39
3.3.5 Publicita projektu	41
3.4 Projektová žádost a její obecná struktura	42
3.4.1 Elektronická žádost BENEFIT7	42
3.4.2 Struktura projektové žádosti.....	42
3.4.3 Předložení projektové žádosti	44
3.5 Přílohy projektu.....	46
3.5.1 Typologie příloh projektu.....	46
3.5.2 Povinné přílohy projektu.....	47
3.5.3 Podklady pro ekonomické hodnocení a hodnocení finančního zdraví.....	48
3.5.4 Nepovinné přílohy projektu	51
4 Využití strukturálních fondů EU na příkladu vybraného projektu.....	52
4.1 Základní specifikace projektu	52
4.1.1 Základní informace o projektu a místu realizace	52
4.1.2 Analýza výchozího stavu	53
4.1.3 Cíle projektu.....	53
4.1.4 Žadatel projektu.....	54
4.2 Popis projektu a očekávané přínosy projektu.....	55
4.2.1 Podrobný popis aktivit projektu	55
4.2.2 Časový harmonogram projektu	57
4.2.3 Přínosy projektu, užitek pro cílové skupiny.....	58
4.2.4 Indikátory projektu.....	60
4.3 Analýza poptávky, konkurence a marketingová strategie.....	60
4.3.1 Analýza poptávky.....	60
4.3.2 Analýza konkurence	61
4.3.3 Marketingová strategie.....	62
4.4 Technické a technologické řešení projektu	64
4.4.1 Alternativy řešení projektu.....	65
4.5 Organizace a řízení.....	67
4.5.1 Management projektu a jeho řízení	67
4.5.2 Partneři projektu.....	67

4.6 Finanční plán	68
4.6.1 Rozpočet a popis výdajů projektu	68
4.6.2 Finanční krytí realizace projektu	69
4.6.3 Plán příjmů a výdajů	69
4.7 Analýza citlivosti a řízení rizik	70
4.7.1 Analýza citlivosti	70
4.7.2 Řízení rizik	72
4.8 Hodnocení efektivity projektu	73
4.8.1 Finanční kritériální ukazatele projektu	73
4.8.2 Ekonomické kritériální ukazatele	74
4.9 Zhodnocení projektu	76
5 Závěr	78
Seznam literatury	80
Seznam zkratk	84
Seznam tabulek, grafů, map a obrázků	86
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	87
Seznam příloh	88

1 Úvod

Evropská unie je stupněm své integrace řazena k nejrozvinutějším integračním seskupením světa. V současné době má Evropská unie 27 členských států, které dosahují různého stupně rozvoje. Je skutečností, že méně vyspělé státy brzdí rozvoj Unie jako celku, a také z tohoto důvodu vznikla politika hospodářské a sociální soudržnosti EU, jejímž hlavním principem je solidarita. Na základě tohoto principu poskytují rozvinuté státy finanční prostředky státům méně rozvinutým. V současném programovacím období se na financování politiky soudržnosti podílí *Evropský sociální fond*, *Evropský fond regionálního rozvoje* a *Fond soudržnosti*. Prostředky z těchto fondů jsou využívány ke spolufinancování projektů v členských státech Unie.

Již šestým rokem má také Česká republika jedinečnou možnost podílet se na politice hospodářské a sociální soudržnosti EU a jelikož se řadí mezi chudší státy Evropské unie, může na svůj rozvoj využít v letech 2007 – 2013 až 26,7 miliard EUR. Česká republika se tak spolu s dalšími novými státy unie řadí mezi čisté příjemce finanční pomoci. Je patrné, že dotační politika Evropské unie je vůči těmto státům štedrá, země ovšem často nejsou schopny přidělené finance vyčerpat. Zda Česká republika dostatečně využije nabízené příležitosti a jak velkou pomoc nakonec z fondů obdrží, to závisí a bude záviset především na kvalitě zpracovaných programových dokumentů a projektů.

Cílem této diplomové práce je podat ucelený pohled na problematiku projektového řízení z pohledu vědecké disciplíny, stručně představit metodiku tvorby projektů žádajících o příspěvek ze strukturálních fondů EU a především analyzovat vybrané části reálného projektového záměru, který žádal o finanční prostředky z fondů Evropské unie.

Diplomová práce je strukturována do pěti kapitol. **Druhá kapitola** je zaměřena na popis teoretického rámce projektového řízení. Jsou v ní vysvětleny důležité pojmy vztahující se k této problematice. Hlavní náplní **třetí kapitoly** je přehledně vyložit celou problematiku tvorby a podávání projektů v České republice a také upozornit na možná úskalí plynoucí z opomenutí některých důležitých skutečností. **Čtvrtá kapitola** pak ilustruje projektovou problematiku přímo na konkrétním projektu. Tento projekt se jmenuje „*Výstavba charitního domu*“ a byl podán do ROP Střední Morava v současném programovacím období. Projekt splnil všechna formální kritéria, nesplnil ovšem kritéria přijatelnosti, a proto příspěvek z fondů nezískal.

Pro zpracování diplomové práce jsem měla k dispozici dostatek kvalitních materiálů. Všechny informace použité v diplomové práci byly čerpány z odborné literatury, dokumentů Ministerstva pro místní rozvoj ČR, interních projektových materiálů a z dokumentů Úřadu regionální rady Střední Morava včetně jejich prováděcích dokumentů a metodických příruček. Pro zpracování metodiky tvorby projektů byly nepostradatelným zdrojem informací internetové stránky Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava a stránky Strukturálních fondů Evropské unie.

2 Teoretická východiska projektového řízení

2.1 Pojetí projektového řízení

Řízení projektů je vědou i uměním. Některé postupy se dají naučit z literatury, jiné je nutno si osvojit při reálném řízení projektů. Postupně se projevuje trend využívání projektů pro řízení firem, tzv. projektové řízení.¹ Sousloví projektové řízení vzniklo překladem z anglického originálu „*Project management*“. To můžeme přeložit jako řízení projektu nebo projektové řízení. Tyto dva překlady ovšem nelze považovat za synonyma.

Projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.²

Řízení projektů představuje jednodušší problematiku sledu činností jimiž se řídí vlastní projekt; v tomto smyslu je součástí širšího pojmu projektové řízení.³ Je tedy důležité neignorovat rozdíl mezi řízením projektu (Management of Project) a projektovým řízením (Management by Project).

Projektové řízení na rozdíl od konvenčního řízení využívá specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností k dosažení stanovených cílů. Nástroje projektového řízení poskytují *flexibilitu* pro plánování, řízení a sledování projektů. Dávají možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů.⁴

2.2 Historie projektového řízení

Někteří lidé mohou namítnout, že historie projektového řízení se váže již ke stavbě pyramid a Velké čínské zdi, neboť tyto kolosální a obtížné stavby vznikly řízením nesmírné pracovní snahy. Většina se ale shodne, že moderní principy řízení projektů se začaly používat až u projektu Manhattan, který vedla americká armáda a jehož cílem byl vývoj jaderné

¹ FIALA, 2004, s. 9.

² Tamtéž, s. 19.

³ ZONKOVÁ, 1997, s. 3.

⁴ FIALA, 2004, s. 7.

bomby. Projekt Manhattan trval zhruba tři roky a jeho konečný účet se v roce 1946 vyšplhal téměř k hranici 2 miliard dolarů.⁵

Vojenský obor byl z tohoto pohledu klíčovým, protože stál za vznikem několika důležitých technik řízení projektů. **Roku 1917** navrhl Henry Gantt svoje slavné **Ganntovy diagramy**, které se staly nástrojem pro plánování práce v továrnách. Ganttův diagram je standardní formát pro grafické zachycení informací o časovém plánu projektu, v němž jsou uvedeny jednotlivé aktivity projektu a jim odpovídající datum zahájení a ukončení v kalendářovém formátu.⁶ Tyto diagramy jsou používány i v dnešní době jako jednoduchý prostředek sdělování plánovaných informací.

Padesátá a šedesátá léta 20. století se dají označit jako hlavní období vzniku nových metod, nástrojů a technik. Tento rozvoj je opět úzce spojen s vývojem technik ve vojenské a kosmické oblasti. Po Ganttových diagramech jsou dalším nástrojem pro řízení projektů **síťové grafy**. Ty byly poprvé použity **v roce 1958** u projektu Polaris amerického námořnictva, zaměřeného na vývoj raket pro ponorky. Síťové grafy umožnily modelovat vzájemné vztahy mezi různými úkoly v projektu a tím pádem se daly pro projekty vytvořit realističtější časové plány. V tomto období vznikla také *metoda CPM*⁷, *metoda PERT*⁸ a *metoda PDM*⁹, používající grafického znázornění projektů. Došlo k vytvoření prvních softwarových programů v oblasti řízení projektů, byla ustanovena funkce projektového manažera a docházelo k zavádění organizačních struktur sloužících pro řízení projektů.

V sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století se rozšířilo řízení projektů na ostatní odvětví. Již dříve objevené techniky a nástroje řízení projektů byly integrovány do praktických postupů. Docházelo k zavádění osobních počítačů, kdy se zároveň zvýšily požadavky na projektové manažery – museli být počítačově znalí. V sedmdesátých letech 20. století také došlo k rozšíření softwarových produktů pro projektové řízení. Problémem ovšem byla jejich vysoká cena.

Jedním z těchto prvních produktů byl například *Artemis*, který napomáhal manažerům analyzovat složité časové plány návrhu nového letounu. Na provoz komplikovaného softwaru musel být často vyčleněn samostatný pracovník na plný úvazek a síťové diagramy

⁵ SCHWALBE, 2007, s. 57.

⁶ Tamtéž, s. 58.

⁷ Critical Path Metod – Metoda kritické cesty.

⁸ Programme Evaluation and Review Technique – Metoda vyhodnocování a kontroly programu.

⁹ Precedence Diagram Metod – Přednostní diagramová metoda.

či Ganntovy diagramy se kreslily na velice drahých plotterech s pery.¹⁰ Časem se ale vyvinul rozměrově menší a levnější hardware se snadnější obsluhou, takže i software pro projektové řízení zlevnil a výrazněji se rozšířil.

V devadesátých letech 20. století v souvislosti s prosazováním štíhlejších a flexibilnějších organizačních struktur se začalo využívat přístupu k řízení pomocí projektů (projektové řízení), kdy menší projektové týmy vykonávaly práci ve formě projektů a mohly tak rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu a reakci konkurence. Přecházelo se tak od řízení projektů k projektovému řízení. Tato doba je charakteristická bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií včetně využívání Internetu v oblasti projektového řízení.¹¹

V současné době se již zkoumáním a aplikací různých principů řízení projektů zabývají lidé prakticky ve všech možných oborech lidské činnosti a na všech místech zeměkoule. Nástroje projektového řízení nám poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a kontrolu projektů v mnoha oborech. Zároveň nám dávají možnost rychle a efektivně reagovat na změny v projektech. Díky novému softwaru jsou základní nástroje jako Ganntovy diagramy a síťové diagramy, podstatně levnější, jejich tvorba je snazší a aktualizovat je může doslova kdokoli. K dispozici máme i webově orientované nástroje pro řízení projektů, s nimiž mohou organizace vést jak jednotlivé projekty, tak i ucelené portfolio projektů.¹²

2.3 Základní pojmy vztahující se k projektovému řízení

Objasnění hlavních pojmů projektového řízení je významné pro porozumění mezi aktéry řízení projektů. Základními pojmy jsou projektové řízení a projekt. U projektu se dále zaměříme na typy projektů, produkt projektu a projektový trojúhelník.

2.3.1 Projektové řízení

Projektové řízení se vyvinulo v samostatnou disciplínu v oblasti teorie řízení. Projektové řízení je proces, ve kterém jednotlivci či organizace využívají své zdroje k realizaci projektů. Stejný význam mají výrazy řízení projektů či anglické „Project management“.

¹⁰ SCHWALBE, 2007, s. 59.

¹¹ FIALA, 2004, s. 10.

¹² SCHWALBE, 2007, s. 59 - 60.

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.¹³

Pěti základními elementy projektového managementu jsou:¹⁴

- **projektová komunikace** – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- **týmová spolupráce** – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- **životní cyklus projektu** – logický sled úseku a fází projektu,
- **vlastní součásti projektového managementu** – 10 kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu (např. požadavky projektu, varianty organizační struktury, projektový tým, příležitosti a rizika, projektová kontrola, projektová přehlednost, okamžitý stav projektu, opravná opatření, ...),
- **organizační závazek** – zahrnuje pověření manažera projektu řízením projektu, podporu založenou na organizační struktuře, finanční a jiné zdroje, odpovídající technologie.

V posledních letech přechází na užívání projektového managementu stále více podniků, a to nejen v aktivitách a procesech, pro které jsou pravidla a metody projektového managementu nezbytné. Do jeho principů lze totiž předefinovat a transformovat řadu dlouhodobých a neměnných činností. Při aplikaci projektového řízení je však potřeba mít na paměti některé odlišnosti od běžné formy operativního řízení.

Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení zejména svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb změn. Pokud je dosaženo cílů projektu, projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje.¹⁵

¹³ SVOZILOVÁ, 2006, s. 19.

¹⁴ Tamtéž, s. 20.

¹⁵ Tamtéž.

2.3.2 Projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Existuje celá řada definic projektů, z nichž uvádíme pouze tři vybrané. Ty nám poskytnou detailnější představu o tom, co pojem projekt znamená.

- **Projekt** je prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě.¹⁶
- **Projekt** je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.¹⁷
- **Projekt** má jen dočasný charakter, pevně zadaný začátek a konec, jeho výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a můžeme říct, že projekt je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů.¹⁸

Projekty mohou být také ukončeny, jestliže už není potřebný produkt nebo služba, která představovala cíl projektu. Podstatou projektů je zavedení dosud neexistujících produktů nebo služeb, po nichž existuje v dané chvíli poptávka.¹⁹

Každý projekt má tedy jisté charakteristické rysy, které můžeme shrnout takto:

- jasně definovaný začátek a konec,
- je vždy stanoven cíl, rozsah a rozpočet projektu,
- vytváří se unikátní výstup,
- projekt je nerutinní a jedinečný,
- v projektu jsou často obsaženy prvky rizika a nejistoty,
- vyžaduje se vklad kapitálu, který je v sázce.

Protože je **téměř každý projekt** z větší či menší míry **riskantní záležitostí**, je důležité, aby měl projekt jasně definované nositele, primární cílovou skupinu konečných příjemců, systém zodpovědnosti a pravomocí, systém průběžného vyhodnocování a zpětné vazby a jasně definovaná kritéria pro kontrolu stanovených cílů. Před zahájením projektu je vhodné provést

¹⁶ FIALA, 2004, s. 13.

¹⁷ SVOZILOVÁ, 2006, s. 22.

¹⁸ MAREK, KANTOR, 2007, s. 59.

¹⁹ Tamtéž.

finanční a ekonomickou analýzu, která prokáže, že **přínos** projektu **převýší jeho náklady**.²⁰ Pokud jsou splněny tyto podmínky, existuje velká pravděpodobnost, že projekt dosáhne úspěchu.

Podstata úspěšného projektu tkví ve splnění cíle a účelu projektu v požadované kvalitě, samozřejmě v rámci daného časového plánu a finančních prostředků. Proto musí být cíle projektu v souladu s cíli některého z operačních programů. Rovněž očekávání všech subjektů participujících na projektu by mělo být naplněno. Spokojenost by měla být jak mezi konečnými uživateli²¹, tak mezi konečnými příjemci^{22, 23}. Ne vždy se ale podaří dovést projekt ke zdárnému konci.

Neúspěch projektu je většinou připisován jeho nedostatečné specifikaci, další ohrožení může představovat špatné časové rozvržení, nevyhovující personální obsazení, nedostatečně flexibilní řízení projektu atd.

2.3.3 Typologie projektů

Rozlišujeme dva základní typy projektů, a to investiční projekty a neinvestiční projekty. Pro investiční projekty je charakteristická výstavba nového (či rekonstrukce stávajícího) objektu. Neinvestiční projekty se naopak projeví např. změnou organizační struktury firmy.

Projekty investiční bývají označovány jako projekty „tvrdé“. Jsou zaměřeny především na pořízení investičního majetku, jenž po té dále slouží jako nástroj pro uskutečnění cílů projektu. Příkladem investičního projektu může být např. rekonstrukce školy, výstavba dálnice nebo výstavba kanalizace. Je důležité zmínit, že smyslem těchto projektů není pouze realizace investičního záměru, ale především pořízení nástroje pro uskutečňování dalších veřejně prospěšných činností.

Projekty neinvestiční mají označení též jako projekty „měkké“. Jsou zaměřeny na podporu aktivit, kde je pořízení majetku jen podpůrnou záležitostí a je značně omezeno. Příkladem neinvestičního projektu může být např. změna ve výrobě firmy, nové formy výuky či zvyšování uplatnitelnosti na trhu práce.

²⁰ MAREK, KANTOR, 2007, s. 60.

²¹ Subjekt, který obdrží dotaci a realizuje projekt.

²² Orgány, veřejné či soukromé firmy, které jsou odpovědné za zadání a realizaci projektu.

²³ MAREK, KANTOR, 2007, s. 61.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zatímco u projektů neinvestičních se efekty (výstupy) projeví **již v průběhu projektu**, u investičních **až po jejich ukončení**. Proto u projektů investiční povahy sledujeme navíc tzv. provozní fázi, kde je monitorováno, nakolik žadatel plní výstupy, ke kterým se ve smlouvě o poskytnutí dotace zavázal.²⁴ Ovšem typologie projektů na investiční a neinvestiční není zdaleka jediné možné členění. Projekty lze členit dále také např. dle jejich složitosti.

Projekty podle jejich složitosti členíme na:²⁵

- **komplexní** – dlouhodobé, mnoho fází a činností, značné množství zdrojů,
- **speciální** – střednědobé, nižší rozsah, přechodné zdroje,
- **jednoduché** – krátkodobé, malý rozsah, malý počet zdrojů.

2.3.4 Produkt projektu

Cílem každého projektu je dosažení stanoveného výstupu projektu, tzv. produktu projektu. **Produkt projektu** je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.²⁶

Pro produkt projektu pak platí jedna z možností nebo též jejich kombinace:²⁷

- je kvantifikovatelný a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho část,
- generuje určitou službu, například zlepšení výkonnosti podnikového procesu,
- vytváří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní nebo externí procesy, například dokument jako výsledek výzkumného projektu.

K produktu se vztahuje jeho **unikátnost**. Pokud jde o opakování projektů, zvažujeme pouze aspekt jejich podobnosti. Implementace stejné technologie u jiného zákazníka přináší nové okolnosti k řešení – jiné termíny, jiný rozpočet, jiná rozhraní, jiné rozhraní a jiný projektový tým.²⁸ Produktem projektu může být v praxi téměř cokoliv, důležité je ale přesné a jasné formulování zadání projektu. Jen s jednoznačně kvantifikovatelným cílem může být záměr projektu naplněn. Ke zdárnému výstupu projektu může jistou mírou přispět také dodržení vztahu v tzv. projektovém trojúhelníku.

²⁴ MAREK, KANTOR, 2007, s. 62.

²⁵ FIALA, 2004, s. 15.

²⁶ SVOZILOVÁ, 2006, s. 24.

²⁷ Tamtéž.

²⁸ Tamtéž.

2.3.5 Projektový trojúhelník

Úspěšné řízení projektu často závisí na tom, jak porozumíme třem důležitým činitelům, které každý projekt tvoří. Jedná se o:

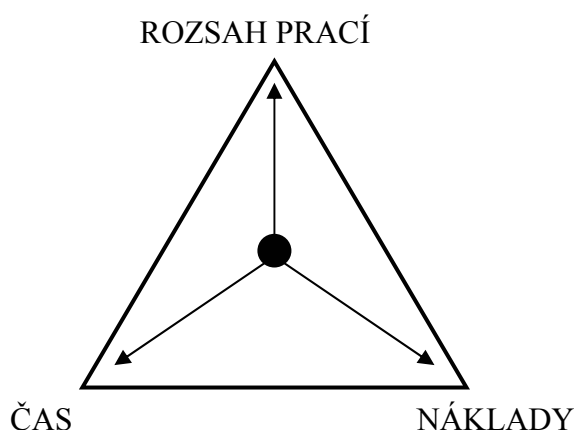
- **čas** - na dokončení projektu uvažovaný v plánu projektu,
- **finanční prostředky** – zahrnují rozpočet projektu založený na nákladech na zdroje (pracovníci, vybavení a materiál potřebné k práci na úkolech),
- **rozsah projektu** – cíle, úkoly projektu a práce.

Tyto tři faktory, tedy čas, finanční prostředky a rozsah, tvoří tzv. projektový trojúhelník, neboli trojimperativ. Úpravou jednoho z těchto prvků ovlivníme dva zbývající. Když se například rozhodneme upravit plán projektu, abychom:²⁹

- dodrželi plánované datum dokončení, možná budeme muset zvýšit náklady projektu a zmenšit rozsah,
- dodrželi rozpočet projektu, možná budeme muset prodloužit plán a snížit jeho rozsah,
- zvýšili rozsah, bude projekt trvat déle a stát víc peněz ve formě jako např. dělníků.

Změny plánu mohou ovlivnit trojúhelník různými způsoby, podle okolností a povahy projektu. V pojetí projektového trojúhelníku jsou zdroje považovány za nákladovou položku. Když tedy přiřazujeme zdroje, abychom zvládli více či méně práce podle toho, jak jsou zdroje k dispozici, zvýšíme nebo snížíme náklady odpovídajícím způsobem.³⁰

Obrázek 2.1 – Projektový trojúhelník



Zdroj: FIALA, 2004, s. 14; vlastní zpracování

²⁹ <http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HA010211801029.aspx>, 2008.

³⁰ Tamtéž.

Ačkoli všechny tři prvky jsou důležité, obvykle má jeden z nich na projekt největší vliv. Vztah mezi těmito prvky se v každém projektu liší a určuje typy problémů, se kterými se střetneme, a také jejich možná řešení. Projektový trojúhelník bývá také nazýván jako „magický trojúhelník projektového managementu“.

Ve většině projektů je alespoň **jedna ze stran trojúhelníku daná a neměnná**. V některých projektech je to rozpočet. Na projekt už prostě nelze získat víc peněz. V jiných projektech je to časový plán - termíny nelze měnit. Nebo je to rozsah - nelze změnit dodávky. Důležité je zjistit, které strany trojúhelníku jsou pevně dané. Z nich vyplývá, co lze měnit a kde měnit, když se vyskytne problém.

Když zahájíme optimalizaci, je nutné postupovat následujícím způsobem:³¹

- nejprve je třeba rozhodnout, **které ze tří prvků jsou neměnné** - obvykle je to prvek, který je pro úspěch projektu nejdůležitější (včasné dokončení, dodržení rozpočtu nebo dodržení zadaného rozsahu dodávky),
- potom je třeba určit, **na které straně se vyskytl problém** - pak bude jasné, se kterými prvky lze pracovat, aby byly požadované cíle splněny,
- pokud je **problematická strana trojúhelníku zároveň i tou neměnnou**, lze pracovat se zbývajícimi dvěma (když například musí být projekt dokončen včas a přitom je realizován pomalu, můžeme dosáhnout cíle úpravou zdrojů nebo rozsahu projektu),
- pokud je **problematická strana jiná než ta neměnná**, můžeme optimalizovat úpravou té třetí (když například musí být projekt dokončen včas a jeho rozsah se zvětšil, můžeme cíle dosáhnout úpravou nákladů, například přidat zdroje).

Pokud upravíme jednu ze stran, bude mít pravděpodobně tato změna vliv na zbývajících dvě. Hodnoty zbývajících stran se mohou zvýšit i snížit podle povahy projektu. Po úpravě plánu projektu je důležité zkontrolovat, zda zbývajících prvky zůstaly realizovatelné. Když například zvyšujeme náklady projektu, pak musíme ověřit, že datum dokončení stále vyhovuje.³²

Kvalita je ve středu projektového trojúhelníku. Ovlivňuje všechny jeho strany a zároveň změny stran trojúhelníku pravděpodobně ovlivní kvalitu. Kvalita není činitelem trojúhelníku, je to výsledek toho, jak naložíme s časem, penězi a rozsahem. Pokud například zjistíme, že

³¹ <http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HA010211801029.aspx>, 2008.

³² Tamtéž.

máme v plánu časovou rezervu, můžeme přidáním úkolů a prodloužením doby trvání zvětšit rozsah. Pomocí dodatečného času a rozsahu můžeme vytvořit projekt s vyšší úrovní kvality.

2.4 Organizační struktury pro řízení projektů

Každý projektový manažer by měl znát dobře typy organizačních struktur podniků. Pro projekt i projektového manažera má každý druh organizace výhody i nevýhody. **Organizační struktura projektu** zachycuje vztahy mezi účastníky projektu s vymezením jejich povinností a pravomocí.

Rozlišujeme několik organizačních struktur, které se mohou, vzhledem k dynamické povaze projektů, v průběhu projektu měnit. Při výběru nejvhodnější organizační struktury projektu vycházíme z různých kritérií.

Kritéria pro volbu nejvhodnější organizační struktury jsou:³³

- struktura a rozsah projektu,
- způsob zapojení organizační struktury účastníků projektu,
- míra ochoty a schopnosti spolupráce účastníků projektu,
- úroveň informačního systému účastníků projektu,
- míra institucionalizace subjektu projektového řízení,
- právní, ekonomická a další omezení.

Na základě jednotlivých kritérií si daný podnik zvolí pro sebe tu nejvhodnější organizační strukturu. Organizační struktury dělíme do tří základních skupin na organizační strukturu funkční, čistě projektovou a maticovou. Většina dnešních firem využívá alespoň částečně všechny tyto tři modely, ale jeden z nich většinou převládá.

Organizační struktura **funkční (funkcionální)** je nejstarším typem organizační struktury. Bývá rozčleněna tradičně na podnikové útvary dle jednotlivých funkcí, např. útvar výroby, financí či personalistiky. Tato organizační struktura je vhodná zejména pro nepříliš časté uskutečňování menších projektů a mezi její výhody patří především její jednoduchost. Na nepříliš velké projekty v rámci jednotlivých útvarů lze dočasně nasadit pracovníky právě z těchto útvarů. Ovšem u větších projektů, které zasahují do více útvarů, je problém v koordinaci, neboť neexistuje jediný odpovědný vedoucí.

³³ FIALA, 2004, s. 22 – 23.

Čistě projektová organizační struktura je podřízena cílům jednotlivých projektů. Pro projektového manažera může být tato organizační struktura ta nejlepší, ve které může pracovat. Pracovníci jsou k dispozici po celou dobu trvání projektu a zakládají projektové týmy, které vedou projektoví manažeři. Na nejvyšší úrovni stojí ředitel projektů, který má veškeré kompetence. Tato organizační struktura se hodí pro obsáhlé a časově náročné projekty. Čistě projektová organizační struktura je vytvořena vyloženě pro plánování a uskutečňování projektů.

U **maticové organizační struktury** můžeme hovořit o kombinaci funkční (funkcionální) a čistě projektové organizační struktury. Jedná se tedy o kombinaci čistě projektového řízení a liniové organizace. Důraz bývá kladen na projekt, středem pozornosti firmy ovšem zůstává zákazník. Nevýhodou maticové organizační struktury je narušení jednotného velení. Dochází totiž k tomu, že zaměstnanci jsou odpovědní za vývoj projektu projektovému manažerovi, stále ale pracují pro funkčního manažera. Maticová organizační struktura je vhodná zejména pro firmy s velkou četností nových projektů.

Sít'ová organizační struktura nepatří do základní skupiny organizačních struktur. Kombinuje v sobě totiž čistě projektovou a maticovou organizační strukturu. Je dynamická a vhodná pro řešení několika projektů najednou.

Je důležité, aby každý projektový manažer rozuměl aktuální organizační struktuře, do které je momentálně zapojen. Pokud se zaměříme na **vliv organizační struktury na projekty a projektové manažery**, pak můžeme vyvodit, že:³⁴

- v čistě projektové organizační struktuře mají projektoví manažeři největší pravomoc,
- v čistě funkční organizační struktuře mají projektoví manažeři naopak velmi malou pravomoc.

I když v projektové organizační struktuře mají projektoví manažeři největší pravomoci, pro organizaci jako celek bývá tento typ uspořádání **často neefektivní**. Jsou-li zaměstnanci vyčleněni na řešení určitého projektu na plný pracovní úvazek, dochází často k nedostatečnému využití zaměstnanců, nebo jejich nesprávnému zařazení. V projektových organizacích se také obtížněji dosahují úspory z rozsahu. Tyto nevýhody jasně ukazují na **výhody systémového přístupu při řízení projektů**. Manažer se tak například může rozhodnout, že úkol sepsání odborné dokumentace či studie nebude zadávat běžnému

³⁴ SCHWALBE, 2007, s. 79.

zaměstnanci, ale najme si nezávislého smluvního konzultanta. Tímto postupem ušetří organizaci peníze a současně splní požadované cíle projektu.³⁵

2.5 Zájmové skupiny v projektovém řízení

Zájmové skupiny projektu (nebo také účastníci projektu či „zainteresované strany“) je označení pro osoby, které jsou zapojeny do řešení projektu a jeho aktivit, nebo jsou jimi ovlivněny. Patří mezi ně zadavatel (sponzor) projektu, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, uživatelé, a dokonce i oponenti projektu. Tito účastníci mívají výrazně odlišné potřeby a očekávání.³⁶

Pro úspěšné řízení projektu je důležité:³⁷

- identifikovat všechny zájmové skupiny,
- porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti,
- popsat jejich požadavky a očekávání,
- dokázat odhadnout rizika, která jejich individuální cíle mohou pro projekt představovat,
- vhodně komunikovat potřeby a stavy projektu v jeho průběhu, a chránit tak projekt před případnými negativními vlivy.

2.5.1 Manažer projektu

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu. Je to osoba, která má odpovědnost za řízení projektu tak, aby dospěl k úspěšnému konci. Pod jeho vlivem se odehrává veškeré projektové dění. Do odpovědnosti manažera projektu spadá tedy řízení zdrojů projektu (času, financí, pracovní síly); plánování a kontrola projektu; řízení dalších subjektů a procesů (spolupráce s okolím, ...).

Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.³⁸ Od dobrého manažera projektu se očekává, že bude mít odpovídající odborné znalosti a všeobecný rozhled a přitom bude vůdčí osobností, která povzbuzuje své podřízené.

³⁵ SCHWALBE, 2007, s. 80.

³⁶ Tamtéž, s. 42.

³⁷ SVOZILOVÁ, 2006, s. 27.

³⁸ Tamtéž, s. 29.

Úkolem manažera je využívat odborníků k dosažení vytyčených cílů. K této úloze manažer využívá svých **vrozených a získaných předpokladů**. Vrozené předpoklady pro výkon manažerské funkce nejsou člověkem ovlivnitelné a řadíme sem např. empatii, trpělivost, kreativitu. Do získaných předpokladů patří ty, které je možné získat výchovou či vzděláním. Patří sem např. zkušenosti, znalosti. Následující tabulka uvádí odbornosti důležité pro dobrého projektového manažera.

Tabulka 2.1 – Odbornosti potřebné pro úspěšného manažera

1. Umění komunikovat naslouchání, přesvědčování	3. Odbornost při budování týmu empatie, motivace, soudržnost, kreativita	5. Dovednost překonávat překážky flexibilita, kreativita, trpělivost, vytrvalost
2. Organizační dovednost plánování, nastavení cílů, analyzování	4. Umění vést uvedení příkladu, energičnost, delegování, pozitivní postoj	6. Technologické znalosti zkušenosti, znalosti projektu

Zdroj: TAYLOR, 2007; vlastní zpracování

Každý manažer stejně jako jakýkoliv jiný člověk má odlišné vlastnosti. Podle vlastností, které u daného manažera převládají, je můžeme členit do 4 skupin podle způsobu nebo stylu řízení. To, zda manažer řídí projekt ve vhodném stylu řízení, ovlivňuje výsledek projektu.

Čtyři skupiny manažerů dle stylu řízení:

1. **Autokratický styl** - znamená, že vedoucí přesně zadává úkoly a také velmi často kontroluje jejich plnění. Je sice dosahováno vysoké kvantity produkce, ale kvalita práce zaměstnanců je malá, ne-li žádná. Dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců.
2. **Konzultativní styl** – při používání konzultativního stylu řízení manažer uznává znalosti svých zaměstnanců. Před vlastním rozhodnutím se ptá svých podřízených na jejich mínění o daném problému. Tímto postojem dochází k uvolnění pracovní atmosféry.
3. **Participativní styl** - pracovníci mají možnost se plně podílet na rozhodování, ale platí zde, že za výsledek vždy odpovídá manažer. Výsledky práce jsou hodnoceny jako velmi kvalitní a inovativní. Při uplatnění participativního stylu řízení dochází pouze k nízké fluktuaci zaměstnanců. Manažer své podřízené podrobně informuje, opírá se o svou přirozenou autoritu a dané rozhodnutí zaměstnancům logicky zdůvodňuje.

4. **Laissez faire styl** – manažer se chová benevolentně, zaměstnanci nemají rozdělenou práci, kontrola není prováděna. Výsledkem bývá nízká produktivita práce, zároveň i nespokojenost zaměstnanců.

Musíme mít na paměti, že zvolení správné osoby na pozici projektového manažera je základním krokem k úspěchu projektu.

2.5.2 Asistent manažera projektu

Náročný, složitý a rozsáhlý projekt může mít za následek potřebu, vytvořit a obsadit místo **asistenta manažera projektu**. Asistent pracuje buď pod přímým vedením manažera, nebo s omezenou samostatností. Jeho úkolem je zpracovat dílčí úkoly, které se mohou týkat plánování aktivit, koordinace úkolů, analyzování stavu... Za správnost úkolů, které zpracuje asistent, odpovídá manažer projektu. V oprávněných případech bývá vytvořeno i více asistentských míst.

2.5.3 Projektový tým

Projektový tým pracuje na projektových činnostech a podléhá projektovému manažeru. Je to hlavní výkonný článek projektu. Mohou pracovat na plný nebo částečný pracovní úvazek.

Projektový tým se skládá z osob pověřením realizovat určitou jednotku práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.³⁹ Projektový tým sestavuje zpravidla projektový manažer. Říká se, že pokud je manažer současně nejchytřejším člověkem v týmu, znamená to, že si špatně vybral spolupracovníky. Kromě náboru vhodných lidí do projektového týmu je také důležité nasadit na projektové práce ve vhodném čase přiměřený počet správných osob.

Při budování projektového týmu dochází k celé řadě aktivit. Ty jsou konkrétně popsány např. v *Tuckmanově modelu*, který popisuje následujících pět etap rozvoje týmu:⁴⁰

1. **Formování (forming)** znamená vzájemné představení členů týmu, buďto na začátku jejich společného působení, nebo při zapojení nových členů do týmu. Tato etapa je velmi důležitá, i když se při ní neudělá téměř žádná faktická práce.

³⁹ SVOZILOVÁ, 2006, s. 33.

⁴⁰ SCHVALBE, 2007, s. 408.

2. **„Vtrhnutí“ (dobytí, storming)** vzniká v okamžiku, kdy mají členové týmu různé názory na jeho ideální způsob činnosti. Lidé se navzájem „zkoušejí“ a v týmu často dochází ke konfliktům.
3. **Normování (norming)** probíhá poté, co členové týmu vytvoří společnou metodu práce, a kdy namísto konfliktů a nedůvěry z předcházející etapy nastupuje vzájemná kooperace a spolupráce.
4. **Výkon (performing)** znamená, že je kladen důraz na dosažení vlastních cílů týmu. Vztahy mezi lidmi se usazují a členové týmu si mezi sebou vytvářejí loajalitu. V této etapě již tým dokáže zvládnout i složitější úkoly a umí si poradit s většími změnami.
5. **Ukončení (adjourning)** vyjadřuje rozpad týmu, který již úspěšně splnil své cíle a dokončil veškeré práce, takže naplnil své poslání.

2.6 Životní cyklus projektu

Každý projekt během svého životního cyklu prochází různými fázemi. Počet fází se může u jednotlivých projektů lišit v závislosti na podrobnosti členění každého projektu. Počet a obsah jednotlivých fází životního cyklu projektu se ale také liší v pojetí různých autorů.

Obecně *životní cyklus projektu* stanovuje, jaké práce budou v každé z etap provedeny, jaké ucelené části díla budou v rámci projektu vytvořeny a kdy, kdo bude do jednotlivých fází zapojen a jak bude vedení firmy kontrolovat a schvalovat práce provedené v těchto etapách.⁴¹

Nyní se zaměříme na jednotlivé fáze životního cyklu projektu tak, jak je popsal ve své knize Fiala (2004). Dle jmenovaného můžeme projekt rozčlenit na tyto základní fáze:⁴²

- koncepce,
- plánování,
- realizace,
- předání.

Jednotlivé fáze na sebe navazují a každá z těchto fází se dá dále členit opět na koncept, plán, realizaci a předání. Je vhodné stanovit pro každou fázi vstupy, procesy, nejdůležitější činnosti a výstupy.

⁴¹ SCHWALBE, 2007, s. 86-87.

⁴² FIALA, 2004, s. 24.

Koncepční fáze spočívá v týmovém vymezení problému a stanovení možných řešení. Jsou identifikovány cíle a potřeby, dochází k sestavení potenciálního týmu, volí se strategie, zvažuje se riziko, odhadují se potřebné zdroje. Jsou stanoveny varianty návrhů na řešení (projekty). Ty jsou hodnoceny a z nich je vybrána nejlepší varianta.

Hodnocení a výběr projektu je vícekritériální analýzou, kdy se projekty hodnotí podle:⁴³

- finančních ukazatelů,
- míry rizika,
- časových ukazatelů,
- nákladových ukazatelů,
- nároků na zdroje,
- ukazatelů kvality.

Koncepční fáze by měla vést k sestavení studie proveditelnosti, v níž bude stanoven cíl, postupy řešení a požadované zdroje pro splnění cíle. V této fázi je důležité vybrat vhodného projektového manažera a sestavit tým pro studii proveditelnosti.

Fáze plánování spočívá v sestavení podrobného vyhotovení plánu projektu. Jde o rozložení projektu až na úroveň jednotlivých činností s odhadem doby trvání a vyjádřením požadavků na zdroje. Jsou také popsány vzájemné vazby mezi činnostmi. Dochází také k odhadu peněžních toků a je stanoven rozpočet. Projekt je vyjádřen modelem formou síťového grafu nebo Ganttova diagramu. Uplatňují se techniky síťové analýzy projektů – pro časovou analýzu to je např. metoda CPM. Ve fázi plánu je dále navržena organizační struktura projektu a také dochází k volbě dodavatelů.

Obsahem **fáze realizace** je především řízení a kontrola projektu. Při kontrole řízení projektu jsou sledovány odchylky od původního plánu projektu. Na základě zjištění těchto odchylek jsou pak následně přijímána opravná opatření tak, aby nebyl ohrožen výstup projektu.

Završením životního cyklu projektu je **fáze předání**. Ta spočívá v předání výstupu projektu uživateli. Daný výstup je uveden do fyzického provozu a dochází ke kontrole, zda byl splněn cíl projektu.

⁴³ FIALA, 2004, s. 27.

Životním cyklem projektu se zabývá i mnoho jiných autorů. Např. Svozilová (2006) vychází z popisu jednotlivých fází dle Clelanda a Kinga (1975).

Dle výše jmenovaných existuje základní rozdělení životního cyklu projektu na následující fáze:

- konceptuální návrh,
- definice projektu,
- produkce,
- operační období,
- vyřazení projektu.

2.7 Asociace projektového řízení

Na celém světě bylo založeno několik asociací projektového řízení. Jejich posláním je podporovat rozvoj projektového řízení jako profese. Mezi asociace světového charakteru řadíme *Project Management Institut* (PMI) a *International Project Management Association* (IPMA). V českých podmínkách působí především *Společnost pro projektové řízení* (SPŘ), která je členem již zmíněné mezinárodní společnosti IPMA.

2.7.1 Project Management Institut

PMI je největší a nejznámější organizací zabývající se problematikou projektového řízení. Toto mezinárodní profesionální sdružení projektových manažerů bylo založeno v roce 1969 a neustále přitahuje další členy. V dnešní době má tato přední světová nezisková organizace více než 100 000 členů ve 125 zemích světa.

PMI vytváří oborové normy, realizuje průzkum, zabezpečuje vzdělávání, certifikaci a možnost pracovních výměnných programů, které slouží k dalšímu rozšiřování a posílení pozice projektového řízení. Dále PMI také vzdělává specialisty a přispívá ke zkvalitnění celosvětového obchodu.

Protože členové PMI pracují v různých oborech lidské činnosti, byly PMI vytvořeny **speciální zájmové skupiny** (Specific Interest Groups, SIG), ve kterých si členové mohou vyměňovat nápady a zkušenosti k řízení projektů v konkrétním oboru. V rámci PMI

tak existují zájmové skupiny pro oblast letectví a obrany, pro finanční služby, zdravotní péči, řízení restaurací, výrobu, vývoj nových produktů, maloobchod a rozvoj měst (mezi jinými).⁴⁴

Důležitým faktorem dosahování kvality v dané profesi jsou odborné či profesionální **certifikace**. Institut PMI nabízí certifikaci pod označením **PMP** (Project Management Professional), ke které je potřeba doložit dostatečné zkušenosti s řízením projektů, souhlasit s dodržováním etického kodexu PMI a složit obsáhlou zkoušku, v níž dotyčný prokáže znalosti z oboru řízení projektů.

2.7.2 International Project Management Association

IPMA je druhá největší mezinárodní asociace zabývající se problematikou projektového řízení. Sdružuje odborníky ze 17 zemí světa. Sídlo IPMA se nachází ve Švýcarsku.⁴⁵ Náplní IPMA je sdružování jednotlivých národních asociací projektového řízení v různých státech. Z každého státu může být členem pouze jedna organizace. IPMA také sjednocuje způsob certifikace v členských státech a zabezpečuje vzájemnou uznatelnost certifikátů. Především díky velkému rozšíření IPMA v Evropě je toto velmi příznivé, protože zkoušku lze skládat ve svém jazyce a přitom získáme mezinárodně platný certifikát. V ČR se lze stát členem IPMA prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení.

2.7.3 Společnost pro projektové řízení

Společnost pro projektové řízení (SPŘ) vznikla v roce 1990. Byla to nezisková členská národní organizace mezinárodní společnosti IPMA. SPŘ chce přispívat k využívání projektového řízení v ČR, budovat v této problematice profesní přístup a také umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro předávání zkušeností.

Její prvořadou funkcí je prosazovat porozumění managementu projektů jako profesi, která má svou globální působnost, standardy, znalosti a schopnosti. Sdružuje projektové manažery napříč všemi obory lidské činnosti.⁴⁶

⁴⁴ SCHWALBE, 2007, s. 60-61.

⁴⁵ Bližší informace na webu - www.ipma.ch/Pages/default.aspx.

⁴⁶ www.ipma.cz/ospolecnosti.htm, 2008.

Strategie SPŘ se soustřeďuje do čtyř základních oblastí:⁴⁷

- síť kontaktů pro vzájemnou komunikaci,
- know-how fond, publikační činnost, pořádání kurzů a seminářů,
- porozumění v oboru projektového řízení a jeho podpora v České republice,
- standardizace, hodnocení, akreditace a certifikace osob i firem.

Nyní má SPŘ 45 individuálních členů a 12 korporativních firemních členů. To je ve srovnání s ostatními západními zeměmi málo, a proto chce SPŘ nejen rozšířit problematiku projektového řízení v ČR, ale také členskou základnu.

⁴⁷ www.ipma.cz/ospolecnosti.htm, 2008.

3 Metodika tvorby projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU

3.1 Strukturální fondy EU a programové dokumenty regionálního rozvoje v ČR

3.1.1 Strukturální fondy EU v programovacím období 2007 - 2013

Strukturální fondy EU jsou nástrojem pro realizaci **politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie**, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů. Česká republika se řadí mezi chudší státy Evropské unie a v období 2007 - 2013 může ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard eur.⁴⁸

V současném programovacím období má struktura politiky soudržnosti EU novou podobu. Pomoc je rozdělena do tří cílů a je financována prostřednictvím tří finančních nástrojů⁴⁹. Finanční nástroje, které se podílejí na financování dle jednotlivých cílů jsou *Evropský fond regionálního rozvoje* (ERDF) a *Evropský sociální fond* (ESF).

ERDF je objemem peněz největším ze strukturálních fondů EU. Prostředky jsou určeny na investice do výroby vedoucí ke tvorbě nových pracovních míst a na investice do dopravní, vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury. Podporuje rozvoj místního potenciálu (místní rozvoj a rozvoj malého a středního podnikání v problémových regionech), výzkum a vývoj a investice zaměřené na životní prostředí.⁵⁰

ESF je strukturální fond EU, jehož prostřednictvím se realizují cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Podporuje rozvojové projekty v oblastech zaměstnanosti a lidských zdrojů, jako například rekvalifikace, sociální integrace, vzdělávání apod. Svých cílů dosahuje mimo jiné posilováním sociálních programů členských států EU, podporou projektů napomáhajících rizikovým skupinám obyvatel (mladí nezaměstnaní, zdravotně postižení),

⁴⁸ www.strukturalni-fondy.cz, 2007.

⁴⁹ V programovacím období 2000 -2006 se jednalo o devět cílů a šest finančních nástrojů.

⁵⁰ <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-erdf>, 2009a.

podporou rovných příležitostí na trhu práce a podporou zlepšování mobility pracovních sil v rámci EU.⁵¹

3.1.2 Struktura dotačních titulů v ČR v programovacím období 2007 - 2013

Čerpání pomoci ze SF EU se děje prostřednictvím schválených **programových dokumentů**. Ty definují priority, oblasti podpory a podporované aktivity na základě nichž mohou být v předem určené formě překládány projekty.⁵² V programovacím období 2007 – 2013 tvoří v České republice systém programových dokumentů:

- Národní strategický referenční rámec (NSRR).
- Tématické operační programy (TOP).
- Regionální operační programy (ROP).
- Operační programy pro Prahu.
- Operační programy cíle evropská územní spolupráce.

V soustavě programových dokumentů jsou pro žadatele a realizátory projektů nejdůležitějšími dokumenty operační programy (OP), které jsou tematicky a regionálně vymezené a specifikují cíle, kterých chtějí pomocí realizovaných projektů dosáhnout.⁵³ V České republice je v programovacím období 2007 – 2013 využíváno 26 operačních programů, které jsou rozděleny mezi tyto tři cíle politiky HSS:

1. Konvergence.
2. Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.
3. Evropská územní spolupráce.

V rámci cíle **Konvergence** má dojít k podpoře růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech. Jedná se o podporu regionů s HDP nižším než 75 % průměru EU. Tento cíl je financován z ERDF, ESF a Fondu soudržnosti.

V České republice pod tento cíl spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou hlavního města Prahy a je realizován prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů. Na cíl Konvergence připadá v ČR 25,89 mld. eur. Pro zmíněné regionální operační programy (ROP) na úrovni regionů soudržnosti NUTS II

⁵¹ <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/evropsky-socialni-fond-esf>, 2009b.

⁵² MMR, 2004, s. 8.

⁵³ <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>, 2008a.

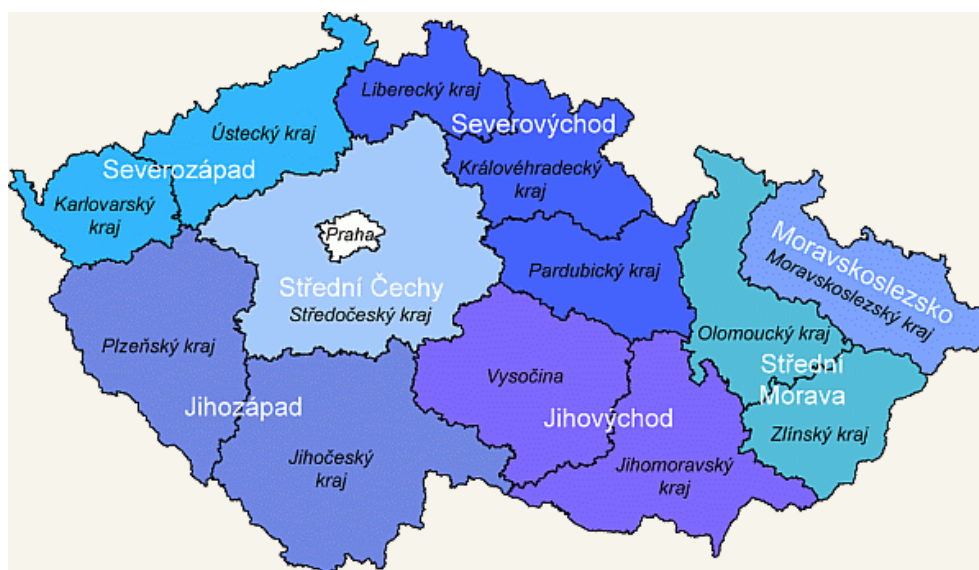
bylo vyčleněno 4,66 mld. eur, což je cca 131,38 mld. Kč a pro tématické operační programy (TOP) připadlo 21,23 mld. eur, tj. cca 598,62 mld. Kč.⁵⁴ V rámci cíle Konvergence je v nynějším programovacím období realizováno celkem **sedm regionálních operačních programů**, přičemž každý z nich je řízen samostatně *Regionální radou* (RR) příslušného regionu soudržnosti.

Globálním cílem ROP je urychlení rozvoje regionů ČR, zvýšení jejich konkurenceschopnosti a atraktivity pro investice a posílení kvality života obyvatel, při respektování vyváženého a udržitelného rozvoje regionů vycházející z využití jejich potenciálu.⁵⁵ V ČR je tedy realizováno následujících sedm regionálních operačních programů:

- ROP NUTS II Severozápad.
- ROP NUTS II Moravskoslezsko.
- ROP NUTS II Jihovýchod.
- ROP NUTS II Severovýchod.
- ROP NUTS II Střední Morava.
- ROP NUTS II Jihozápad.
- ROP NUTS II Střední Čechy.

Regiony NUTS II v České republice jsou přehledně zobrazeny v následující mapě.

Mapa 3.1 – Regiony NUTS II v ČR



Zdroj: Fondy Evropské unie, 2009c

⁵⁴ <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>, 2008a.

⁵⁵ <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rop/1001614/>, 2009.

V současném programovacím období je dále realizováno celkem **8 tématických (sektorových) operačních programů**. Každý z nich má specifické tematické zaměření a je určen pro celé území ČR s výjimkou hlavního města Prahy. Z obecného pravidla, že jsou operační programy cíle Konvergence určeny pro všechny regiony s výjimkou hlavního města Praha, se vymykají projekty spolufinancované z Fondu soudržnosti v OP Doprava a OP Životní prostředí, protože Fond soudržnosti je určený pro celou Českou republiku.⁵⁶

TOP realizované v ČR v programovacím období 2007 – 2013 jsou:

- OP Doprava.
- OP Životní prostředí.
- OP Podnikání a inovace.
- OP Výzkum a vývoj pro inovace.
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost.
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.
- Integrovaný operační program.
- OP Technická pomoc.

Cíl **Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** je zaměřen na programy pro regiony a orgány veřejné správy podporující ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech. V rámci cíle „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“ jsou podporovány regiony nespádající pod Cíl Konvergence⁵⁷. Cíl je financován z ERDF a ESF.

V České republice pod něj spadá hlavní město Praha se dvěma operačními programy, a to *OP Praha Konkurenceschopnost* (OPPK) a *OP Praha Adaptabilita* (OPPA). Na cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadá v České republice 0,42 mld. eur.⁵⁸

Operační program Praha Konkurenceschopnost je zaměřen na dostupnost dopravních služeb a informačních a komunikačních technologií, zvýšení kvality ochrany ŽP a podporu inovací a hospodářství založeného na znalostech. OPPK má celkem 4 prioritní osy, v rámci kterých mohou projekty získat podporu.⁵⁹

⁵⁶ <http://www.strukturalni-fondy.cz/sektorove-op>, 2008b.

⁵⁷ HDP nad 75 % průměru EU

⁵⁸ <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>, 2008a.

⁵⁹ <http://www.prahafondy.eu/cz/oppk.html>, 2008b.

Globálním cílem Operačního programu Praha Adaptabilita je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení. Řídícím orgánem je hlavní město Praha (oddělení Evropského sociálního fondu odboru fondů EU). OPPA má 4 prioritní osy, v rámci kterých je možné získat podporu.⁶⁰

Třetí cíl **Evropská územní spolupráce** podporuje harmonický a vyvážený rozvoj na území Unie a snaží se o další integraci EU spoluprací na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni. Cíl je financován z ERDF. V České republice pod něj spadají všechny regiony. Na cíl Evropská územní spolupráce připadá v České republice 0,39 mld. eur. Podporu lze čerpat z devíti operačních programů:⁶¹

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko;
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko;
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko;
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko;
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko;
- OP Meziregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko);
- OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny);
- Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU);
- Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy).

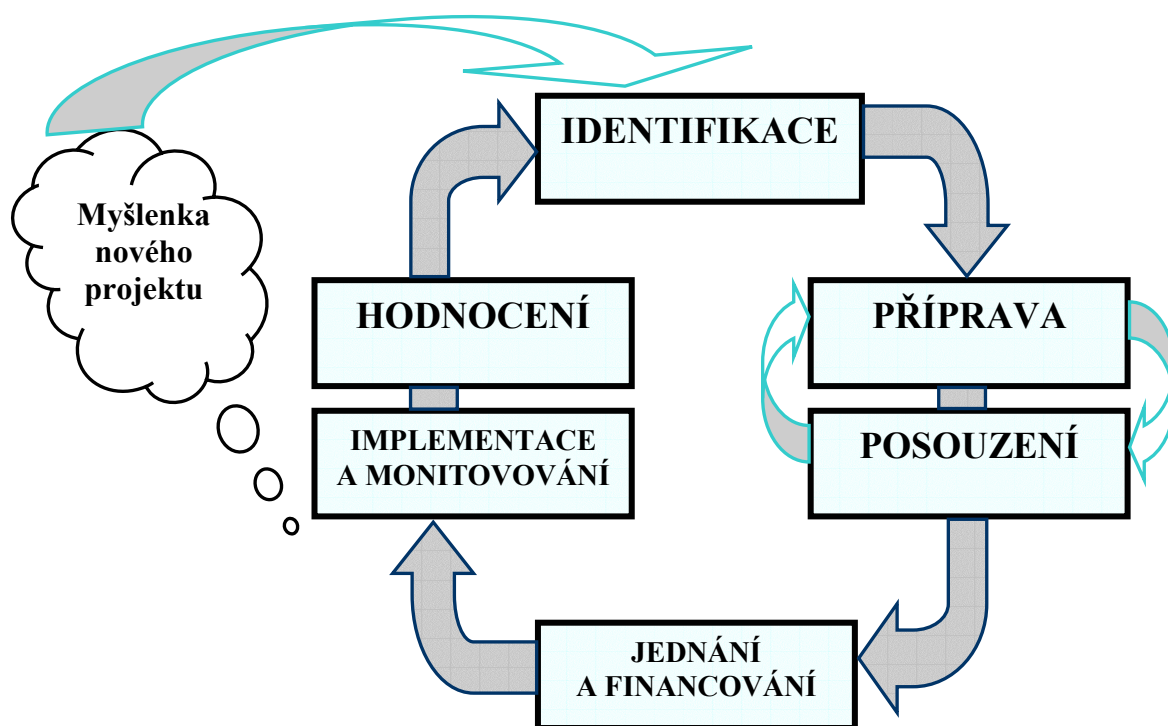
⁶⁰ <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>, 2008a.

⁶¹ <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>, 2008a.

3.2 Projektový cyklus

Projektový cyklus je metodickou pomůckou definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu. Nedefinuje pouze různé fáze, ale i různé aktéry, kteří se na procesu podílejí, a způsoby rozhodování, kterých se užívá. Trvání jednotlivých fází se liší projekt od projektu. Fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a naznačovat další směr pokračování, co se týče časového i obsahového hlediska. Jedině tak budou projekt a jeho implementace zahrnovat všechny potřebné detaily a zároveň budou odpovídat širším cílům operačního programu, budou relevantní vzhledem k záměrům a místním rozvojovým strategiím a přinesou výsledky, které budou dlouhodobě udržitelné.⁶² Zpravidla bývá definováno šest fází projektového cyklu, jako například identifikace, příprava, posouzení, vyjednávání, implementace a monitoring a hodnocení.

Obrázek 3.1 – Projektový cyklus



Zdroj: MAREK, KANTOR, 2007, s. 67; vlastní zpracování

⁶² MAREK, KANTOR, 2007, s. 64.

3.2.1 Identifikace a formulace záměru

Tato fáze obsahuje **počáteční myšlenku projektu** a také důkladnou analýzu situace s ohledem na specifičnost dané problematiky a regionu, kde chceme projekt realizovat.

Doporučuje se vždy vycházet z reálných potřeb, nikoli sepisovat projekt na základě vyhlášených témat výzev. U vybraných konkrétních námětů je třeba popsat očekávané výsledky (výstupy) a cesty (aktivity) k nim vedoucí. Výsledkem je sepsání projektového záměru (fiše), v němž jsou popsány cíle, výstupy, aktivity a základní finanční parametry možného projektu.⁶³

3.2.2 Příprava projektu

V této fázi je již **projektový záměr podrobně rozpracován**, včetně finanční a institucionální analýzy a dopadů na životní prostředí. Zde se opět přehodnocují cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu a jeho management. Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu, jak již bylo uvedeno v jeho záměru. Je zapotřebí si uvědomit, jaké jsou dostupné a rovněž i potřebné prostředky k realizaci projektu. Kvalitní plán je základem pro úspěšný projekt, proto je důležité této fázi věnovat obzvlášť velkou pozornost.⁶⁴

I když se může zdát, že na přípravu projektu je dost času, jedná se o časově velice náročnou fázi a může zabrat až půl roku. Vzhledem k pevnému datu podávání žádostí je lepší nechat si větší časový prostor. Samotné psaní projektu, respektive vyplňování žádosti a kompletace potřebných potvrzení a dokladů obvykle trvá jeden měsíc. Pokud jsme si jisti svým projektovým záměrem a znalostí cílové skupiny, je příhodné se zamyslet nad prostředím, ve kterém se bude projekt realizovat. Důležité je začít hledat vhodné partnery včas, aby se mohli účastnit přípravné fáze. Popis zapojení a podíl partnera na realizaci je nutné uvést v žádosti. Kromě partnerů je třeba myslet na zainteresované skupiny. Je důležité zvážit jejich vliv a situaci, případně jejich účast v projektu. Zamezí se tím mnohým rizikům. V této fázi již můžeme sestavit logický rámec projektu, který pomůže utřídit si myšlenky a prezentovat stručné záměry projektu. Při tvorbě logického rámce je potřeba osvojit si a začít používat požadované termíny.⁶⁵

⁶³ MŠMT, 2008, s. 20.

⁶⁴ MAREK, KANTOR, 2007, s. 65.

⁶⁵ <http://www.nuov.cz/projektovy-cyklus>, 2008.

3.2.3 Posouzení a schválení

Projekt je posuzován svými zadavateli už v první fázi, ale v této třetí fázi je **posuzován řídicím orgánem**, který žádost o podporu včetně všech povinných příloh přijímá a dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti, přičemž jsou zkoumány podrobeny technické, finanční, ekonomické a sociální aspekty projektu a jeho dopady na tzv. horizontální témata. Je nezbytné také poskytnout dostačující odpovědi na otázky ohledně úspěchu implementace, efektivity projektu, jeho přínosu ve vztahu k regionálním, národním a evropským prioritám a jeho celkové proveditelnosti.⁶⁶ Žadatelé dotace podávají své projektové žádosti na základě tzv. výzev. Každý žadatel (či zpracovatel projektu) by měl proto sledovat vyhlásování výzev k předkládání projektů.⁶⁷

3.2.4 Vyjednávání a financování

Financování ovlivňuje typ projektu a nástroj strukturální politiky, který daný projekt využívá. Zde se při vyjednávání ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem. Složitost vyjednávání a finančního řízení je úměrná velikosti a celkové náročnosti projektu. V případě kladného posouzení projektu je schválen k financování. Součástí rozhodnutí jsou podmínky, které je příjemce dotace povinen při čerpání a použití peněžních prostředků dodržet. Poskytnutá dotace je ryze účelová a lze ji použít jen na účel uvedený v rozhodnutí. V této souvislosti je nutné dodržet výši a skladbu schválených nákladů.⁶⁸

3.2.5 Realizace a monitoring

Pokud je projekt vybrán k realizaci a pokud máme podepsanou smlouvu k poskytnutí dotace, pak na základě smlouvy a časového harmonogramu budeme *realizovat jednotlivé aktivity* tak, jak jsou naplánovány. Je přitom třeba aktivity řádně dokladovat, např. výkazy práce s uvedením konkrétních činností, dokumenty se všemi požadovanými náležitostmi.⁶⁹ Při realizaci projektu jsou pro příjemce pomoci závazné náležitosti popsané ve smlouvě a další pravidla ze strany EU nebo ČR (příručka pro příjemce grantu, manuál atd.)

⁶⁶ MAREK, KANTOR, 2007, s. 65.

⁶⁷ Blíže o výzvách v kapitole 2.3.4.

⁶⁸ MAREK, KANTOR, 2007, s. 65.

⁶⁹ MŠMT, 2008, s. 22.

Vyskytnou-li se nějaké potíže, vždy o nich lze jednat, případně zažádat o změnu ve smlouvě.⁷⁰

Monitorováním projektu je možné určit, zda se skutečná realizace projektu „nezpronevěřila“ jeho původnímu plánu. Hlavní myšlenkou této kontroly je definovat problémy projektu co nejdříve a posléze zvolit co nejúčinnější opravné prostředky, které zajistí jeho úspěšné (pozitivní) výsledky. Například, zjistí-li se v projektu nějaké nesrovnalosti a aplikují-li se vhodné opravné prostředky, je možné, že se tím pozmění celý plán projektu, což může ovlivnit časový harmonogram, rozpočet i probíhající aktivity v rámci projektu.⁷¹

Monitoring projektu tedy:⁷²

- umožňuje průběžné sledování naplňování cílů, ke kterým se projekt zavázal,
- přispívá k včasnému vyhodnocení průběžného naplňování cílů programu,
- umožňuje tak efektivní operativní řízení programu.

3.2.6 Uzavření a hodnocení projektu

Uzavření projektu je doba po skončení samotné realizace. I když je projekt úspěšně dokončen, čeká žadatele ještě sepsání závěrečných zpráv a uzavření účetnictví. Součástí každého projektu je **obsahový i finanční audit**. Tato fáze obvykle trvá jeden měsíc a je poměrně finančně náročná. Povinností každého žadatele je uchovat pro případnou zpětnou kontrolu finanční doklady a záznamy plných pět let po jeho uzavření.⁷³

Hodnocení projektu **hodnotí efektivnost a dopady** projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. V jejím rámci se zjišťuje, zda byly cíle projektu naplněny, a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují další činnost týkající se projektu. Chyby a nedostatky projektu mohou být dále zpracovány a použity k formulování záměru pro nový projekt.⁷⁴

⁷⁰ <http://www.nuov.cz/projektovy-cyklus>, 2008.

⁷¹ MAREK, KANTOR, 2007, s. 65.

⁷² ŠUBRTOVÁ, 2009, s. 2.

⁷³ <http://www.nuov.cz/projektovy-cyklus>, 2008.

⁷⁴ MAREK, KANTOR, 2007, s. 66.

3.3 Vybraná kritéria projektových žádostí projektů spolufinancovaných ze SF EU

3.3.1 Žadatel projektu

Žadatelem podpory může být ten subjekt, který je uveden v příslušném programovém dokumentu (např. ROP Střední Morava) mezi oprávněnými příjemci a který je zároveň uveden ve výzvě k předkládání projektových žádostí. Mezi základní právní formy žadatelů patří:⁷⁵

- kraje,
- dobrovolné svazky obcí,
- organizace zřizované nebo zakládané kraji nebo obcemi,
- podnikatelské subjekty (právnícké a fyzické osoby),
- nestátní neziskové organizace,
- vlastníci nemovitostí v památkových zónách.

Úplný výčet oprávněných žadatelů pro konkrétní vyhlašované oblasti podpory je uveden a specifikován v dokumentu dané výzvy. Každý žadatel je povinen splňovat tyto základní podmínky:⁷⁶

- ke dni předložení projektu musí mít vypořádány veškeré splatné závazky vůči orgánům státní správy a samosprávy,
- ke dni předložení projektu ani v uplynulých třech letech nebyl na majetek žadatele prohlášen konkurz, nebylo potvrzeno nucené vyrovnání ani nebyl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku,
- není proti němu veden výkon rozhodnutí,
- není v úpadku či v likvidaci,
- není proti němu jako statutárnímu orgánu zahájeno nebo vedeno trestní řízení a nebyl odsouzen pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisela s předmětem činnosti organizace nebo pro trestný čin hospodářský nebo trestný čin proti majetku.

⁷⁵ ZAKOPALOVÁ, 2008, s. 11.

⁷⁶ Tamtéž, s. 12.

Každý žadatel musí mít dále **zajištěno dostatečné množství finančních prostředků na spolufinancování projektu**, financování realizační fáze a pokrytí případných provozních ztrát po dobu povinné udržitelnosti projektu. Každý žadatel je také povinen mít na dobu realizace a dobu udržitelnosti vyřešeny a prokazatelně zajištěny vlastnické vztahy k místu / předmětu realizace projektu, a to takovým způsobem, že v žádném případě nebude ohrožena realizace a ani udržitelnost projektu.⁷⁷

Samotný projekt musí být v souladu s příslušnou legislativou ČR a EU a jeho realizace ani výstupy nesmí mít prokazatelně nepříznivý vliv na žádné z horizontálních témat (rovné příležitosti a udržitelný rozvoj).

3.3.2 Horizontální témata

Horizontální témata jsou průřezové oblasti, které se prolínají všemi tematickými a regionálními operačními programy. Obecné nařízení Rady č. 1083/2006 definuje dvě horizontální témata, a to **udržitelný rozvoj a rovné příležitosti**. EU považuje tato dvě témata za své zásadní politiky a principy a také ČR považuje tato témata za strategická. Stejně jako řídicí orgány operačních programů, které jsou povinny zajistit sledování vlivů těchto programů na životní prostředí a rovné příležitosti, tak i žadatelé jsou povinni při realizaci svých projektů zajistit minimálně neutrální vliv na horizontální témata.⁷⁸ Cílem začleňování horizontálních priorit do projektů je dosáhnout zlepšení stavu životního prostředí, resp. zlepšení situace v oblasti rovných příležitostí, a současně zvýšit kvalitu projektů.

Obecně lze **udržitelný rozvoj** chápat jako dosahování rovnováhy mezi ekonomickou, sociální a environmentální oblastí. Průřezovost této problematiky znamená zohlednění životního prostředí i u těch intervencí, které nejsou přímo zacíleny na životní prostředí. Žadatelé musí pamatovat na začlenění oblastí týkajících se ochrany a zlepšování kvality životního prostředí do přípravy i samotné realizace projektů. Vliv projektu na životní prostředí je zohledněn v rámci celkového hodnocení a výběru projektů pro udělení podpory. Žádoucí je podpořit ty projekty, které budou mít kladné dopady na životní prostředí.⁷⁹

⁷⁷ZAKOPALOVÁ, 2008, s. 12.

⁷⁸MERENDOVÁ, 2008, s. 5.

⁷⁹Tamtéž, s. 6.

Princip rovných příležitostí znamená potírání diskriminace na základě pohlaví (genderové hledisko), rasy, etnického původu, náboženského vyznání, světového názoru, zdravotního postižení, věku či sexuální orientace. Téma rovných příležitostí se rovněž vztahuje i na další znevýhodněné skupiny, jako jsou imigranti a azylanti, dlouhodobě nezaměstnaní, osoby s nízkou kvalifikací nebo bez kvalifikace, osoby z obtížně dopravně dostupných oblastí, drogově závislí, propuštění vězni, absolventi škol apod. Souhrnně se jedná o skupiny osob ohrožené sociálním vyloučením. Žadatel musí mít na paměti, že vedle aktivních opatření projektu k rovným příležitostem je nutné zajistit, aby projekt nediskriminoval sám svým přístupem (např. v rámci výběru osob do realizačního týmu).⁸⁰

Současné projekty se snaží realizovat jednak aktivity přímo zacílené na podporu rovných příležitostí (např. oblast sociálních služeb), ale také aktivity, u kterých není souvislost s rovnými příležitostmi jednoznačná (např. v oblasti veřejné dopravy snaha zajistit všem lidem bezbariérový přístup). Podpora projektů s negativním vlivem na rovné příležitosti není přípustná. Dalším zohledňovaným kritériem projektových žádostí vedle horizontálních témat je existence partnerství. Pokud má projekt jednoho či více zainteresovaných partnerů, může mít teoreticky větší šanci dosáhnout úspěchu.

3.3.3 Partnerství v projektu

Princip partnerství je jedním ze základních principů aplikovaných při čerpání finančních prostředků ze SF EU. Smyslem partnerství různých subjektů (obcí, nevládních neziskových organizací, podnikatelských subjektů, atd.) je vzájemná reálná (nikoliv formální) spolupráce na projektu. Partneri mohou spolupracovat při přípravě, realizaci či „provozu“ projektu. Za partnery jsou považovány instituce a organizace, které jsou nebo budou reálně zapojeny do přípravné, realizační nebo provozní fáze projektu. Způsob zapojení může být finanční, materiální, v odborných službách nebo kombinace více způsobů. Vztah mezi žadatelem a partnery projektu nesmí být založen na základě dodavatelsko odběratelských vztahů. Pokud má žadatel pro projekt partnera, je nutné tuto skutečnost smluvně doložit.⁸¹

⁸⁰ MERENDOVÁ, 2008, s. 6.

⁸¹ ZAKOPALOVÁ, 2008, s. 16.

3.3.4 Podmínky pro zadávání zakázek

Při zadávání zakázek musí každý zadavatel dodržovat základní zásady. Tyto zásady musí být dodrženy vždy, bez ohledu na druh zakázky nebo druh řízení, ve které je zakázka zadávána.

Každý žadatel je povinen v souvislosti se zadáváním zakázky dodržovat zejména zásady:⁸²

- **transparentnosti** - zadavatel má povinnost veškeré kroky, které vedou k uzavření smlouvy činit jasným, průhledným a srozumitelným způsobem, tzn. stanovit jasně lhůty a postupy pro jednotlivé kroky zadávání zakázky, o všech významných úkonech souvisejících s výběrem dodavatele pořizovat a uchovávat písemnou dokumentaci, jasně vymezit kritéria, dle kterých budou hodnoceny nabídky dodavatelů vždy v dostatečném předstihu před samotným vypracováním nabídek,
- **rovného zacházení** - každý zadavatel je již od okamžiku přípravy řízení povinen přistupovat stejným způsobem ke všem dodavatelům, kteří podávají nabídky (zadavatel definuje v zadávací dokumentaci přesné podmínky tak, aby všichni uchazeči předem věděli, jak bude řízení probíhat),
- **zákazu diskriminace** - podmínky pro zadání zakázky musí být zadavatelem vždy stanoveny tak, aby zároveň umožňovaly výběr nejvhodnějšího uchazeče, ale na druhé straně neuzavíraly přístup jinému dodavateli do řízení, např. z důvodů, které nesouvisí s předmětem zakázky (tuto zásadu je důležité uplatňovat také ve vztahu k zahraničním dodavatelům).

Před samotným zahájením zadávání zakázek musí být rozlišen typ zadavatele, určen předmět, druh a předpokládaná hodnota zakázky. Je důležité správně určit odpovídající typ zadávacího řízení. Dále musí být zjištěna míra spolufinancování ze stran veřejných zadavatelů.

Při určení **typu zadavatele** zákon rozlišuje veřejného zadavatele, dotovaného zadavatele a sektorového zadavatele⁸³. Pokud příjemce dotace spadá pod zadavatele veřejné zakázky podle zákona, má tato právní úprava přednost před úpravou uvedenou v jednotlivých metodických pokynech regionálních rad. Teprve pokud zákon nevyžaduje po příjemci dotace,

⁸² GALÁŘ, MATLOCHOVÁ, 2008, s. 4 – 5.

⁸³ Příslušné definice jsou uvedeny v § 2 zákona.

aby se řídil jeho ustanoveními, je tento příjemce dotace povinen se řídit postupem pro zadávání zakázek uvedeným v příslušném metodickém pokynu.⁸⁴

Při určení **předmětu zakázky** není možné uvádět ve výzvě k předložení nabídky požadavky nebo odkazy na obchodní firmy, názvy nebo jména a příjmení, specifická označení zboží a služeb, které platí pro určitou osobu za příznačné, patenty, užité vzory, průmyslové vzory, ochranné známky nebo označení původu, pokud by to vedlo ke zvýhodnění nebo vyloučení určitých dodavatelů nebo určitých výrobků.⁸⁵

Správné určení **druhu zakázky** je důležité pro další postup zadavatele a pro výběr správného typu zadávacího řízení. Zákon rozlišuje v § 8-10 veřejné zakázky na dodávky, stavební práce a na služby.⁸⁶

Stanovení **předpokládané hodnoty zakázky** dle zákona je povinností každého zadavatele. Rozhodující je výše zakázky bez DPH. Je důležité, aby nedošlo k rozdělení zakázky, které by vedlo ke snížení hodnoty zakázky, a ta by se tak stala zakázkou nižšího rozsahu. Jestliže je předmět zakázky rozdělený do více částí, rozhodující je součet cen všech jeho částí.

Při **zjištění míry spolufinancování zakázky ze strany veřejných zadavatelů** se jedná především o to, zda by mohl být příjemce dotace dotovaným zadavatelem, či nikoliv. V případě realizace projektů hrazených či spolufinancovaných z dotací je především nutné zjistit, zda je poskytnuto veřejnými zadavateli více než 50 % z předpokládané hodnoty zakázky bez DPH. V tomto směru je třeba brát v úvahu kromě prostředků poskytnutých z dotace též jakékoliv jiné dotace či jiné financování ze strany státního rozpočtu, rozpočtů územně samosprávných celků, fondů či jiných veřejných rozpočtů.⁸⁷ Kromě dodržování všech zákonů a pravidel týkajících se zadávání veřejných zakázek musí každý příjemce dotace také respektovat základní pravidla a principy pro zajištění informovanosti a publicity projektu.

⁸⁴ GALÁŘ, MATLOCHOVÁ, 2008, s. 5.

⁸⁵ Tamtéž, s. 6.

⁸⁶ Tamtéž.

⁸⁷ Tamtéž, s. 8.

3.3.5 Publicita projektu

Hlavním cílem publicity projektů je informovat širokou veřejnost, že **projekt byl realizován s finanční spoluúčastí EU**. Pro tento účel použije příjemce podpory vybraná opatření publicity, resp. volí různé typy a kombinace technických prostředků pro zajištění informování a publicity dle velikosti a typu realizovaného projektu.⁸⁸

Výdaje na publicitu projektu bývají obvykle **způsobilým výdajem projektu**. U projektů, které zakládají veřejnou podporu, není možné náklady na povinnou publicitu začlenit do způsobilých výdajů, protože tyto náklady nelze pokládat za náklady na „počáteční investici“. Způsobilé výdaje na publicitu musí být úměrné rozsahu projektu. Zároveň musí být výše nákladů odpovídající k vybranému způsobu publicity a předpokládanému dopadu na cílové skupiny. Nařízení Komise č. 1828/2006 z 8. 12. 2006 stanoví technické vlastnosti informačních a propagačních opatření projektu. Všechny informační a propagační opatření zaměřená na příjemce, možné příjemce a veřejnost zahrnují tyto povinné údaje:⁸⁹

- symbol (vlajku) EU v souladu s grafickými normami stanovenými a odkaz na EU, čímž se rozumí slovní spojení „Evropská unie“,
- odkaz na fond ERDF, či odkaz na fond ESF,
- logo příslušného operačního programu
- prohlášení zdůrazňující přínos intervence Společenství ve znění: „Investice do vaší budoucnosti“.

Technické prostředky pro zajištění publicity projektů jsou následující:⁹⁰

- velkoplošný reklamní panel (billboard),
- stálá vysvětlující tabulka (pamětní deska),
- informační štítek, plakát,
- internetové stránky prezentující daný projekt,
- informační akce (konference, semináře, veletrhy, výstavy, apod.),
- inzerce,
- tiskové zprávy, studie,
- informační a komunikační materiál (brožura, skládačka, leták, zpravodaj),

⁸⁸ SLÁDEK, 2009, s. 6.

⁸⁹ SLÁDEK, 2009, s. 8.

⁹⁰ Tamtéž, s. 16.

- CD/DVD,
- propagační předměty.

3.4 Projektová žádost a její obecná struktura

3.4.1 Elektronická žádost BENEFIT7

Informační systém *Benefit7* je určen pro vyplňování a podávání elektronické žádosti o podporu projektu spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropského společenství a Národních zdrojů v programovacím období 2007 až 2013.

Provozovatelem elektronické žádosti Benefit7 je *Centrum pro regionální rozvoj ČR*⁹¹. Každý, kdo chce používat Benefit7, se musí registrovat pod vlastní e-mailovou adresou a pod touto adresou následně s žádostí Benefit7 komunikuje. Přístup do webové žádosti je chráněn individuálním přihlašovacím heslem žadatele. Využití webové žádosti je bezplatné. Pravidla a pokyny, kterými se řídí podávání žádostí o podporu projektu co do rozsahu a obsahu, stanovují řídicí orgány jednotlivých operačních programů. Data, která žadatel uvádí v elektronické žádosti Benefit7, zpracovává a využívá řídicí orgán operačního programu, který nese odpovědnost za procesní zabezpečení.⁹²

Žádost se vyplňuje pouze prostřednictvím webového rozhraní v rámci internetového prohlížeče. Podporovány jsou Internet Explorer, Firefox, Netscape a Mozilla. Pro tisk žádosti musí být instalován Adobe Acrobat Reader verze 6 nebo vyšší.⁹³

3.4.2 Struktura projektové žádosti

Po úspěšné registraci a přihlášení se do systému se uživateli otevře editovatelná část aplikace. Tvorbu nové žádosti zahájí žadatel aktivací pole „Nová žádost“ v nabídce „Konto“. Tímto se otevře nabídka „Seznam formulářů“, kde jsou vypsány jednotlivé operační programy pro období 2007 – 2013, které se realizují na území ČR za podpory evropských prostředků spolufinancovaných z fondů.⁹⁴

⁹¹ státní příspěvková organizace založená MMR ČR

⁹² <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx?ShowPage=OperationInfo>, 2009.

⁹³ MACHULOVÁ, 2008, s. 5.

⁹⁴ Tamtéž, s. 17.

Po výběru některého z operačních programů se žadateli dále zobrazí nabídka vyhlášených výzev, v rámci kterých je možné žádat dotaci. Jakmile žadatel zvolí odpovídající výzvu, vytvoří se datová oblast žádosti.

Datová oblast žádosti obsahuje následující pole:

- identifikace žádosti – cílem je podat všeobecné informace o žádosti,
- projekt – doplnění informací o projektu, ke kterému se žádost vztahuje,
- dopady a místa realizace – specifikují se konkrétní místa, na která bude mít projektu dopad,
- popis projektu – žadatel uvede popis a zdůvodnění potřebnosti projektu,
- personální zajištění projektu – obsahuje informace o projektovém týmu,
- žadatel projektu – identifikace subjektu, který žádá dotaci,
 - zkušenosti žadatele,
 - partner projektu,
- harmonogram projektu – časový plán projektu,
 - podpora de-minimis,
 - další podpory projektu
- hodnoty indikátorů - BENEFIT7 automaticky generuje povinné indikátory, ke kterým žadatel doplňuje hodnoty,
 - rozpočet projektu,
 - přehled financování,
 - finanční plán,
- prioritní téma – žadatel si vybere z číselníku Výběr hospodářské činnosti, Výběr typu území a Výběr prioritního tématu odpovídající položku,
 - výběrová řízení,
- horizontální témata – doloží se, že projektu nemá negativní vliv na horizontální témata,
 - udržitelný rozvoj,
 - rovné příležitosti,
- publicita – informace o připravované publicitě projektu,
- přílohy projektu – obsahuje seznam povinných příloh,
- čestná prohlášení – žadatel vyjádří souhlas s jednotlivými čestnými prohlášeními.⁹⁵

⁹⁵ Grafické náhledy na vybraná datová pole el. žádosti jsou uvedena v příloze č. 1.

Po vyplnění všech náležitostí žádosti je nutné vytvořit finální elektronickou žádost, která je jednou z povinných příloh. Toho lze docílit tak, že vytvořenou žádost finálně uložíme kliknutím na záložku „Finalizace“. Systém pak vygeneruje **klíč žádosti** a **klíč verze**, který bude součástí uloženého dokumentu i tištěné verze žádosti. Unikátní identifikační klíč musí být shodný jak ve finálně uložené verzi, tak ve verzi tištěné. V této chvíli již nelze žádost dále upravovat bez toho, aniž by se lišil unikátní identifikační klíč vygenerovaného souboru a papírové žádosti. Pokud bude žadatel přesto potřebovat žádost upravit, odfinalizuje ji přes záložku „Storno finalizace“. Unikátní identifikační klíč se odstraní a po opětovném finálním uložení bude vygenerován nový klíč verze. Pokud k tomuto dojde, je opět potřeba pořídit nové výtisky papírové žádosti se shodným unikátním identifikačním klíčem.⁹⁶

Aplikace Benefit7 umožňuje sledovat stav, ve kterém se projekt nachází. Pokud je projekt ve stavu „Smlouva podepsána/Usnesení“, je možné přes Benefit7 podat **žádost o platbu**. Pro založení žádosti o platbu je nutné si vybrat projekt z konta projektů, ke kterému daná žádost patří. Poté si na hlavním panelu žadatel vybere záložku „Žádost o platbu“.⁹⁷

3.4.3 Předložení projektové žádosti

Ještě před samotným předložením projektové žádosti musí mít žadatel jasnou představu o tom, jakých cílů chce dosáhnout, pomocí jakých vstupů bude projekt realizovat, kdo bude personálně zajišťovat projekt, jak dlouho bude realizace záměru trvat a kolik to všechno bude asi stát. Žadatel, který zná odpovědi na tyto otázky, musí dále získat **informace o možnostech poskytnutí dotace** pro jeho projekt. Tyto informace lze získat na různých webových stránkách (např. na stránkách Fondy EU, dále na stránkách jednotlivých RR), konzultací s pracovníky RR či účastech na seminářích realizovaných jednotlivými RR.

Žadatel, jehož projekt je podporovatelný v rámci některého OP, musí vyčkat na vyhlášení příslušné **výzvy k předkládání projektových žádostí**, v rámci které může předložit svůj projekt. Konkrétní požadavky na žadatele a jeho projekt jsou definovány v příslušné výzvě a v dokumentech vydaných pro příslušnou výzvu (zejména v dokumentaci pro žadatele a příjemce).⁹⁸ Výzvy k předkládání projektových žádostí bývají zveřejněny zpravidla na www

⁹⁶ MACHULOVÁ, 2008, s. 64-65.

⁹⁷ Tamtéž, s. 68.

⁹⁸ ZAKOPALOVÁ, 2008, s. 17.

stránkách Fondů EU⁹⁹, jednotlivých krajů, RR a regionů soudržnosti. Dále jsou výzvy většinou zveřejněny na úřední desce a v tisku.

V textu výzvy jsou zveřejněny základní informace o aktuálním kole vyhlášené výzvy:¹⁰⁰

- název programu, prioritní osy, oblasti podpory a podporovaných aktivit,
- cíle,
- okruh oprávněných žadatelů / příjemců,
- datum vyhlášení výzvy,
- místo a konečný termín (den a hodina) k předložení projektové žádosti,
- podmínky poskytnutí dotace (zejména místo realizace projektu, maximální délka trvání projektu, minimální / maximální výše dotace na projekt),
- odkaz na zdroje podrobnějších informací (webové stránky, kontaktní místa, kontaktní osoby),
- údaj o předpokládané finanční alokaci na danou výzvu (jaký objem peněz se bude rozdělovat mezi projekty schválené k poskytnutí dotace), doporučená struktura financování projektu,
- další důležité informace.

Po vyhlášení odpovídající výzvy vyplňuje žadatel elektronickou žádost v aplikaci BENEFIT7. Pro lepší orientaci ve webové žádosti vydává každá RR metodické pokyny pro vypracování žádosti, které jsou dostupné na www stránkách jednotlivých RR. Na dotazy žadatelů spojené s příslušnou výzvou a zpracováním projektu odpovídají zaměstnanci dané RR.

Žadatelé předkládají projektovou žádost i s přílohami v zalepené obálce, která je opatřena štítkem vygenerovaným z webové žádosti BENEFIT7. Štítek obsahuje tyto informace:¹⁰¹

- unikátní kód (hash),
- číslo a název výzvy k předkládání projektových žádostí,
- název operačního programu,
- číslo a název prioritní osy,
- číslo a název oblasti podpory,
- název projektu,

⁹⁹ bližší informace na www.strukturalni-fondy.cz

¹⁰⁰ ZAKOPALOVÁ, 2008, s. 18.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 21.

- úplný název a adresa žadatele,
- hlavní kontaktní osoba a telefon.

Všechny stránky vytisklé projektové žádosti jsou pevně spojeny a na poslední straně je žádost podepsána statutárním orgánem. Spolu s žádostí se odevzdávají také přílohy žádosti. Veškeré ekonomické studie musí být odevzdány rovněž na elektronickém nosiči (CD-ROM). Žádost je vždy odevzdána osobně a jiné možnosti doručení nejsou dovoleny. Obálky s projektovými žádostmi přijímají zaměstnanci RR, a to v období od vyhlášení výzvy až do konečného data pro příjem žádostí. Po uvedeném konečném termínu pro příjem žádostí (den a hodina) nepřijímají pracovníci RR žádné další žádosti. Je proto vhodné nenechávat přípravu žádosti na poslední chvíli.

3.5 Přílohy projektu

3.5.1 Typologie příloh projektu

Přílohy se dělí **podle povinnosti** předložit je k projektové žádosti pro danou oblast podpory na povinné a nepovinné. Přílohy se dále dělí **podle termínu**, kdy je žadatel musí předložit na přílohy předkládané spolu s projektovou žádostí a přílohy předkládané před uzavřením Smlouvy o poskytnutí dotace.¹⁰²

Přílohy předkládané spolu s projektovou žádostí jsou ty přílohy, které žadatel předkládá spolu s projektovou žádostí v termínu vyhlášené příslušné výzvy k předkládání projektových žádostí na příslušném Úřadu Regionální rady. V průběhu hodnocení formálních náležitostí jsou mj. tyto přílohy kontrolovány. Pokud nebudou dodány povinné přílohy příslušné pro danou oblast podpory či nepovinné přílohy uvedené žadatelem v seznamu příloh, žadatel bude vyzván k jejich doplnění. V případě, že žadatel nedoloží tyto přílohy se všemi požadovanými náležitostmi ani v dodatečně poskytnuté lhůtě, jeho projekt bude na základě nesplnění formálních kritérií z dalšího hodnocení vyřazen.¹⁰³

Přílohy předkládané nejpozději před uzavřením Smlouvy o poskytnutí dotace jsou ty přílohy, které je žadatel povinen předložit v případě, že jeho projekt bude Výborem Regionální rady (VRR) vybrán k poskytnutí dotace. Žadatel může předložit tyto přílohy již spolu s projektovou žádostí, při hodnocení však nebude na tuto skutečnost brán zřetel.

¹⁰² RR STŘEDNÍ MORAVA, 2008, s. 3.

¹⁰³ Tamtéž.

V případě, že žadatel nedoloží tyto přílohy se všemi požadovanými náležitostmi ve stanoveném termínu (před podpisem Smlouvy), může se stát, že se žadatelem nebude uzavřena Smlouva.¹⁰⁴

Seznam příloh (povinných a případně nepovinných) je součástí projektové žádosti (výtisk z webové žádosti BENEFIT7), takže se nedokládá zvlášť jako samostatná příloha. Přílohy musí být podle tohoto seznamu seřazeny a očíslovány a údaje uvedené v projektové žádosti musí souhlasit s údaji uvedenými na titulních stranách příloh (např. počet listů).¹⁰⁵

3.5.2 Povinné přílohy projektu

Povinné přílohy projektu, které se předkládají spolu s projektovou žádostí jsou:¹⁰⁶

- doklady o právní subjektivitě žadatele,
- podklady pro posouzení finančního zdraví,
- podklady pro ekonomické hodnocení a hodnocení proveditelnosti projektu,
- čestná prohlášení.

U **dokladů o právní subjektivitě žadatele** se vždy musí jednat o originály nebo úředně ověřené kopie dokladů od těch orgánů, které o založení, zřízení či vytvoření subjektu rozhodly, případně které subjekt registrovaly, nebo musí jít o kopie dokladů, které na základě příslušného zákona jsou nezbytné pro vznik organizace, doplněné o doklady, které identifikují osobu oprávněnou za organizaci jednat (statutární orgán žadatele).¹⁰⁷

Podklady pro **posouzení finančního zdraví žadatele** se liší podle toho, kdo je žadatelem. Např. obce dokládají doklad o dluhové službě za poslední rok, dobrovolné svazky obcí a kraje tuto přílohu nedokládají a další subjekty (organizace zřizované kraji či obcemi, nestátní neziskové organizace, právnické a fyzické osoby, zájmová sdružení právnických osob) dokládají zpravidla kopie daňových přiznání a účetní závěrky za poslední uzavřená dvě zdaňovací období.

Podklady pro ekonomické hodnocení a hodnocení proveditelnosti projektu mají podobu *Studie proveditelnosti a Analýzy nákladů a přínosů*. Studie proveditelnosti je vždy předložena jako příloha k projektové žádosti, a to v písemné a elektronické podobě (na CD nebo DVD).

¹⁰⁴ RR STŘEDNÍ MORAVA, 2008, s. 3.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 4.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 2 – 9.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 5.

Věrnost údajů ve studii proveditelnosti potvrzuje statutární orgán čestným prohlášením ve webové žádosti BENEFIT7. Pokud některá z kapitol není pro daný projekt relevantní, musí být v příslušné studii vysvětlen důvod, proč daná kapitola nebyla zpracována.¹⁰⁸

Je důležité, aby veškerá **čestná prohlášení** podepisoval statutární orgán žadatele. Tato čestná prohlášení tvoří součást webové žádosti BENEFIT7 v tištěné podobě. V případě projektů zakládajících veřejnou podporu žadatel dokládá taktéž prohlášení, o jaký typ podniku se jedná (malý/střední/velký podnik).¹⁰⁹

Do povinných příloh, které je žadatel povinen předložit před podepsáním smlouvy zpravidla řadíme:

- územní rozhodnutí a jeho možné nahrazení a povinná dokumentace,
- stavební povolení a jeho možné nahrazení a povinná projektová dokumentace,
- rozpočet projektu,
- doklad o posouzení vlivu projektu na životní prostředí,
- doklad o partnerství.

3.5.3 Podklady pro ekonomické hodnocení a hodnocení finančního zdraví

Jak již bylo zmíněno, podklady pro ekonomické hodnocení a hodnocení finančního zdraví jsou především Studie proveditelnosti a Analýza nákladů a přínosů. Ekonomické hodnocení projektů je rozděleno do třech stupňů náročnosti s tím, že pro určení příslušného stupně náročnosti je rozhodující výše celkových způsobilých výdajů. V následující tabulce jsou charakterizovány jednotlivé úrovně náročnosti.

¹⁰⁸ RR STŘEDNÍ MORAVA, 2008, s. 8.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 9.

Tabulka 3.1 – Úrovně náročnosti ekonomického hodnocení projektů

ÚROVEŇ NÁROČNOSTI	OD VÝŠE (KČ)	DO VÝŠE (KČ)	TYP EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ
I.	min. rozsah projektu	15 mil. Kč	základní studie proveditelnosti
II.	15 mil. Kč	600 mil. Kč	základní studie proveditelnosti + zjednodušená CBA
III.	nad 600 mil. Kč		základní studie proveditelnosti + CBA

Zdroj: Říha, 2008; vlastní zpracování

Osnova studie proveditelnosti (SP) a analýzy nákladů a přínosů (CBA) je tvořena textovou částí, povinnými (tyto tabulky je žadatel povinen vyplnit) a volitelnými tabulkami a případnými přílohami. Obsahem volitelných tabulek jsou informace, které jsou obsaženy v základních kapitolách SP a slouží pro lepší přehlednost a jednoduchou orientaci ve studii. Tabulky mohou být doplněny komentáři a musí být provázány s ostatními informacemi obsaženými v SP (texty, dokumenty, mapy, grafy).¹¹⁰

Ekonomické hodnocení projektů v úrovni náročnosti I. zahrnuje **základní studii proveditelnosti**. Ta může mít např. následující osnovu:¹¹¹

- obsah,
- **úvodní informace**,
 - základní identifikační údaje,
 - stručný popis studie proveditelnosti,
 - hlavní výsledky analýzy projektu,
 - ekonomické postavení žadatele,
- **popis podstaty projektu a očekávané přínosy projektu**,
 - základní informace o místě realizace projektu,
 - analýza výchozího stavu,

¹¹⁰ ŘÍHA, 2008, s. 5.

¹¹¹ ŘÍHA, 2008, s. 7 – 14.

- popis podstaty projektu,
- podrobný popis aktivit projektu,
- časový harmonogram realizace – podle aktivit,
- přínosy projektu, užitek pro cílové skupiny,
- **analýzy trhu, odhad poptávky, nabídka obdobných aktivit v místě realizace projektu**
 - analýza poptávky,
 - analýza konkurence,
 - marketingová strategie,
- **technické a technologické řešení projektu,**
 - alternativy řešení projektu,
 - připravenost projektu pro realizaci a požadavky,
- **organizace a řízení,**
 - management projektu a jeho řízení,
 - partneři projektu a další významně zapojené subjekty,
 - tvorba nových pracovních míst,
- **finanční plán,**
 - kalkulace a popis výdajů projektu v jednotlivých fázích projektu,
 - finanční krytí realizace projektu,
 - plán příjmů a výdajů,
- **analýza citlivosti a řízení rizik a jejich předcházení,**
 - analýza citlivosti,
 - řízení rizik,
- **udržitelnost projektu,**
- **hodnocení efektivity projektu,**
- **závěrečné zhodnocení projektu,**
- **přílohy.**

Rozdíl mezi I. a II. úrovní finanční náročnosti projektu je ve vyhotovení analýzy nákladů a přínosů, což je předmětem zpravidla desáté kapitoly SP a CBA. II. úroveň finanční náročnosti projektu je tedy doplněna o zjednodušené **hodnocení efektivity projektu**, které obsahuje obecná východiska pro zpracování hodnocení finanční efektivity projektu, výpočet finančních kritériálních ukazatelů a zhodnocení výsledků, obecná východiska

pro zpracování hodnocení ekonomické efektivity projektu a výpočet ekonomických kritériálních ukazatelů a zhodnocení výsledků.

U projektů jejichž celkové náklady jsou rovny 600 mil. Kč anebo vyšší se předpokládá zpracování Analýzy nákladů a přínosů podle *Metodického pokynu pro provedení analýzy nákladů a přínosů* vydaného Evropskou komisí a dle individuálních parametrů vyplývajících z charakteru projektu. Tyto procesy se týkají i velkých projektů dle článku 39 „Velké projekty“ Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006, o obecných ustanoveních o ERDF, ESF a FS a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999. Zde jsou velké projekty definovány jako operace složené z řady prací, činností nebo služeb, které jsou určeny k dosažení nedělitelného úkolu přesné hospodářské nebo technické povahy, s jasně určenými cíli, jejíž celkové náklady přesahují 25 milionů EUR v případě životního prostředí a 50 milionů EUR v jiných oblastech.¹¹²

3.5.4 Nepovinné přílohy projektu

Nepovinnou přílohou projektu může být mapa katastrálního úřadu, list vlastnictví, situační výkresy či vyplnění nepovinných tabulek. Význam nepovinných příloh by neměl být podceňován, neboť v některých případech mohou pomoci hodnotitelům projektů doplnit určité informace, či pochopit danou situaci.

¹¹² ŘÍHA, 2008, s. 19.

4 Využití strukturálních fondů EU na příkladu vybraného projektu

Ve čtvrté kapitole diplomové práce budu analyzovat konkrétní projekt, navržený pro spolufinancování ze SF EU. Projekt se jmenuje „*Výstavba charitního domu*“ a byl podán do ROP Střední Morava v roce 2008. Projekt splnil všechna formální kritéria, nesplnil však kritéria přijatelnosti. Hlavním problémem byl nesoulad projektového záměru s koncepcí rozvoje sociálních služeb Zlínského kraje. Z dostupných informací je patrné, že v současné době probíhá změna koncepce sociálních služeb ve Zlínském kraji. Cílem žadatele je, po vytvoření nové koncepce sociálních služeb Zlínského kraje, podat projekt co nejdříve znovu. Jako podklad k napsání následující kapitoly mi slouží rozsáhlý interní projektový materiál žadatele. Členění čtvrté kapitoly vychází především z reálných požadavků na SP dle RR Střední Morava.

4.1 Základní specifikace projektu

4.1.1 Základní informace o projektu a místu realizace

Účelem zpracování projektu „*Výstavba charitního domu*“ bylo naplnění záměru stavby nového domu charity, který by umožnil rozvoj sociálních služeb na Rožnovsku. Projekt je koncipován tak, aby byl v souladu s *ROP Střední Morava*, prioritní osou 2 *Integrovaný rozvoj a obnova regionu*, oblastí podpory 2.2 *Rozvoj měst* a podoblastí podpory 2.2.2 *Infrastruktura pro rozvoj sociálních služeb*.

Farní charita v Rožnově pod Radhoštěm je nestátním poskytovatelem sociálně zdravotních služeb v ČR. Je organizací, která má poslání sloužit potřebným lidem **službou ošetřovatelskou** (tedy odbornými zdravotníky) i **službou pečovatelskou** (prováděnou sanitárními pracovníky). Obecným cílem Farní charity je zajistit uživateli služeb vyšší kvalitu života vzhledem k jeho sociální a zdravotní situaci. Konkrétní cíle pak směřují k nejnutnější pomoci lidem v nouzi (poskytnutí potravy a ošacení) a k poskytování odborné pomoci osobám se zdravotním postižením, aby mohli být co nejdéle ve svém domácím prostředí. Obě tyto služby jsou hlavní činností Farní Charity Rožnov. Charita poskytuje pomoc v dosahu těchto měst a obcí: Rožnov pod Radhoštěm, Vigantice, Zubří, Stráž, Vidče, Hutisko-Solanec, Dolní, Prostřední a Horní Bečva a Zašová.

Charita je situována v centrální městské zóně v ochranném pásmu kostela Všetech svatých v Rožnově pod Radhoštěm. Záměr je v souladu s platným územním plánem města. Budova charitního domu je lokalizována v NUTS II Střední Morava, okres Vsetín, město Rožnov pod Radhoštěm. Přesnější lokalizace charity je uvedena v tabulce.

Tabulka 4. 1 – Lokalizace Farní charity Rožnov pod Radhoštěm

NUTS I - stát	Česká republika
NUTS II - region soudružnosti	Střední Morava
NUTS III - kraj	Zlínský
NUTS IV - okres	Vsetín
NUTS V – obec	Rožnov pod Radhoštěm
Kód obce	544841

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

4.1.2 Analýza výchozího stavu

Současný charitní dům, který je cca 100 let starý, je ve značně zchátralém stavu. Jedná se o objekt nacházející se na ulici Nádražní číslo popisné 23. Tato budova byla na Farní charitu Rožnov pod Radhoštěm převedena v září roku 2005 jako dar od Spolku katolického domu v likvidaci, a to již ve značně zchátralém stavu. Současná budova sídla charity je v neudržitelném technickém stavu. Ohrožuje zdraví pracovníků svým vnitřním klimatem (plísň, vlhnutí, nedostatek světla). Neúčinné vytápění plynovými přímotopy zapříčiňuje špatnou ochranu budovy proti úniku tepla a zatékání srážkové vody způsobuje znehodnocení střechy. Nynějším stavem budovy může být ohrožena i sama základní funkce poskytování sociálních služeb. Stav objektu neodpovídá podmínkám řádného pracoviště.

4.1.3 Cíle projektu

Cíle projektu vycházejí ze zkušeností žadatele s poskytováním sociálních služeb v Rožnově pod Radhoštěm. *Globálním cílem* projektu „Výstavba charitního domu“ je **odstranit výše popsaný nevyhovující stav současného domu charity**. Tohoto cíle se dosáhne tím, že se uskuteční **vybudování víceúčelového charitního domu**.

Specifickými cíly projektu je pak vytvoření nových prostor pro:

- denní stacionář – jedná se o společenské prostory pro komunitu 7 – 10 seniorů s východem přímo do venkovního odpočinkového zázemí se zelení a vodním prvkem,
- tzv. intervenční byt, sloužící při náhlé potřebě ke krátkodobému ubytování,
- pult pro příjem a výdej oděvů charitního šatníku,
- hygienické sklady pro léčebné a terapeutické pomůcky.

Podstata projektu spočívá ve vybudování nového charitního domu, díky kterému dojde ke zlepšení nabídky sociálních služeb v oblasti Rožnovska. Realizací projektu dojde také bezprostředně ke zlepšení pracovních a hygienických podmínek pro personál, úpravě pochůzných ploch na nádvoří, vylepšení stavu přilehlých ploch pro chodce i vozidla a k estetickému zlepšení nevzhledného kouta v blízkosti centra města. Vzniknou také tři nová pracovní místa.

4.1.4 Žadatel projektu

Farní charita Rožnov pod Radhoštěm sídlí na Nádražní ulici číslo popisné 23 v Rožnově pod Radhoštěm a je to **nestátní, nezisková církevní organizace s právní subjektivitou**. Vznikla původně jako dobrovolnická organizace již v květnu 1991 a od 2.11.1993 byla oficiálně potvrzena a zřízena jako účelové zařízení Římskokatolické církve.

Charita poskytuje jak službu ošetrovatelskou, tak službu pečovatelskou. **Ošetrovatelská služba** se stává v poslední době službou stále více vyhledávanou, a to především starými nemocnými lidmi. Charitní ošetrovatelská služba je prováděna kvalifikovanou zdravotní sestrou a zahrnuje úkony jako např. měření krevního tlaku, kontrola hladiny cukru, ošetření proleženin, převazy, aplikace injekcí, zaučování aplikace inzulinu a další. **Služba pečovatelská** je komplexní službou, která zabezpečuje základní životní potřeby nemocných, starých nebo postižených lidí. Cílem této služby je zajistit, aby daný klient mohl zůstat v domácím prostředí a přitom o něj bylo dostatečně pečováno. Pečovatelská služba zajišťuje např. donášku čerstvě vařené stravy, běžné úkony osobní hygieny, převlékání klientů, podání jídla a léků, nákupy, běžný úklid, pomoc v domácnosti, pochůzky různého druhu, doprovod k lékaři a další služby. Pečovatelská služba je poskytována v pracovních dnech vždy od sedmi

do patnácti hodin, výjimečně je ale možné poskytování této služby i v mimo uvedené hodiny a také o svátcích či víkendech.¹¹³

Projekt „Výstavba charitního domu“ nezakládá veřejnou podporu, proto výše možné dotace je stanovena na maximálních 85 % z celkového součtu uznatelných nákladů. Žadatel nebyl v posledních dvou letech příjemce žádné veřejné podpory a nemá žádný úvěr. Žadatel je způsobilý žádat dotaci z ROP Střední Morava.

4.2 Popis projektu a očekávané přínosy projektu

4.2.1 Podrobný popis aktivit projektu

Při sestavování rozpisu projektových aktivit je důležité pojmenovat všechny podstatné kroky, které jsou důležité ke splnění vytyčených cílů. Projektové aktivity by měly být jednoznačně a reálně naplánovány a z jejich popisu musí být zřejmé, že na sebe navazují, navzájem se nevylučují a jsou časově zvládnutelné. Způsob jejich plánování a realizace musí odpovídat možnostem žadatele a jeho partnerů.¹¹⁴ Aktivity projektu „Výstavba charitního domu“ jsou rozděleny do třech základních fází, a to předinvestiční, investiční a provozní.

První fází projektu je **předinvestiční (přípravná) fáze**, která většinou zahrnuje následující aktivity:

- analýza problému,
- vyhodnocení možností žadatele a potřeb projektu,
- zhodnocení realizačních alternativ projektu,
- rozhodnutí žadatele o realizaci investice,
- zadání projektové dokumentace,
- vyřízení žádosti o stavební povolení,
- výběrové řízení na dodavatele,
- zpracování žádosti o dotaci včetně studie proveditelnosti a příloh.

¹¹³ Podrobnější informace na www.roznovpr.caritas.cz.

¹¹⁴ MAREK, KANTOR, 2007, s. 83.

V průběhu zpracování žádosti byl projekt konzultován průběžně s pracovníky RR Střední Morava. Za účelem realizace výběrového řízení¹¹⁵ se osloví poradenská firma. V daném případě se jedná o provedení tzv. **zjednodušeného podlimitního řízení**¹¹⁶. Musí být stanovena přesná a jasná kritéria pro hodnocení nabídky. Pro rozhodování o volbě správného dodavatele je zásadní především výše nabídkové ceny a délky záruční doby. Výdaje spojené s realizací výběrového řízení jsou součástí způsobilých nákladů.

V **investiční fázi** probíhá samotná realizace projektu - tj. výstavba charitního domu, a to v souladu s vypracovanou projektovou dokumentací. Na počátku investiční fáze je určen manažer projektu zodpovědný za řízení celého projektu. Stavební činnost bude prováděna zhotovitelem, a to na základě smlouvy o dílo. Zhotovitel stavby bude zcela odpovědný za kvalitu, řádnost a včasnost výstavby. V investiční fázi může docházet ke kontrole žadatele na místě realizace projektu k ověření průběhu stavby.

Provozní fáze projektu představuje komplexní zprovoznění charitního domu včetně kolaudace. V této etapě je požádán stavební úřad o vydání kolaudačního rozhodnutí tak, aby bylo možné zahájit provoz celého areálu. Dále se žádá o průběžnou platbu. Důležité je také sestavení plánu průběhu nákladů a výnosů. V provozní fázi mj. probíhá monitoring projektu a kontrola plnění stanovených ukazatelů.

¹¹⁵ Prováděného vždy v souladu se zák. č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách.

¹¹⁶ Podlimitní veřejné zakázky jsou takové veřejné zakázky, jejichž předpokládaná hodnota je v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby nejméně 2 000 000 Kč bez DPH a v případě veřejné zakázky na stavební práce nejméně 6 000 000 Kč bez DPH. Takto je tedy podlimitní veřejná zakázka ohraničena dolní hranicí. Horní hranici pak tvoří prahové ceny stanovené pro nadlimitní veřejné zakázky.

4.2.2 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu je rozdělen do třech základních fází – přípravné, realizační a provozní. Přípravná etapa byla naplánována v celkovém trvání rok a tři měsíce, realizační na rok a pět měsíců a provozní etapa pouze na měsíc. Celkové ukončení projektu bylo plánováno nejpozději do 30. 4. 2010. Přehledně je časový harmonogram zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 4. 2 – Časový harmonogram projektu

Činnost	Zahájení činnosti	Ukončení činnosti	2. pol. 2007	1. pol. 2008	2. pol. 2008	1. pol. 2009	2. pol. 2009	1. pol. 2010
Přípravná etapa								
zpracování pr. dok. pro územní řízení	07/2007	09/2007						
vydání úz. rozhodnutí	10/2007	12/2007						
zpracování pr. dok. pro stavební povolení	01/2008	02/2008						
SP	05/2008	06/2008						
žádost o dotaci	06/2008	06/2008						
výběrové řízení	07/2008	09/2008						
rozhodnutí o dotaci	09/2008	10/2008						
Realizační etapa								
výstavba domu	11/2008	04/2010						
kolaudační řízení	04/2010	04/2010						
Provozní etapa								
propagace	04/2010							
zahájení provozu	04/2010							

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

U projektu „Výstavba charitního domu“ proběhla pouze fáze přípravná. Ta byla ukončena v říjnu 2008 a další realizační etapa již zahájena nebyla. Důvodem bylo rozhodnutí o neposkytnutí dotace pro zmíněný projekt.

4.2.3 Přínosy projektu, užitek pro cílové skupiny

Cílovou skupinu tvoří lidé nebo subjekty, kteří těží z konečných výstupů projektu. V návrhu projektu musí být jednoznačně identifikována logická vazba mezi aktivitami projektu a jejich dopady na danou cílovou skupinu, stejně jako zdůvodnění a způsob, jakým přispěje k vyřešení jejich problémů. Přesné určení cílových skupin je klíčovým předpokladem pro získání podpory ze SF EU.¹¹⁷ Projekt „Výstavba charitního domu“ je zaměřen především na následující **cílové skupiny**:

1. osoby využívající pečovatelské a ošetrovatelské služby,
2. osoby využívající charitní šatník,
3. oběti domácího násilí,
4. uživatele denního stacionáře.

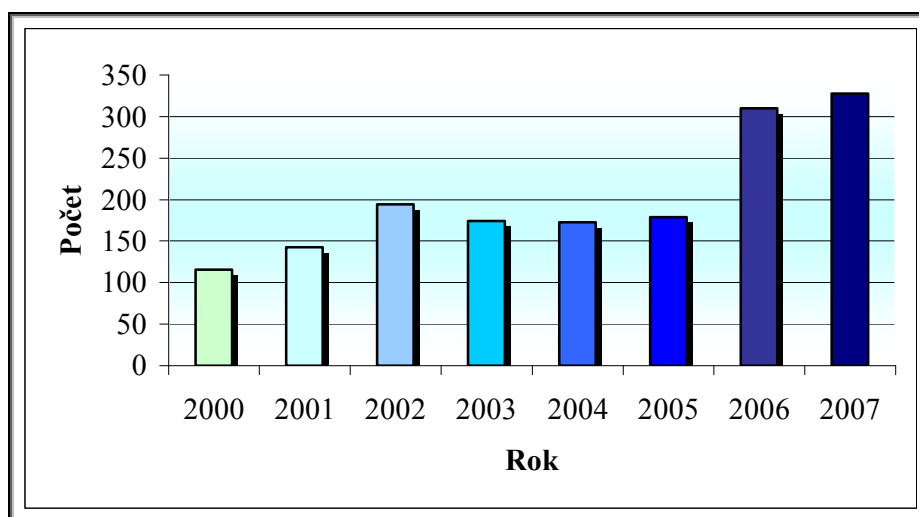
Hlavní skupinou uživatelů jsou senioři, dále pak osoby s tělesným, mentálním, zrakovým, sluchovým, duševním nebo kombinovaným postižením. Skupina uživatelů je dále charakterizována těmito faktory:

- **geografické faktory** – jedná se především o okres Vsetín, konkrétně o města a obce Rožnov pod Radhoštěm, Vigantice, Zubří, Střítež, Vidče, Hutisko-Solanec, Dolní, Prostřední a Horní Bečva, Zašová,
- **demografické faktory** – spadají sem dospělí (27-64 let), mladší senioři (65-80 let) a starší senioři (nad 80 let), průměrný věk uživatelů je 70 let,
- **sociálně ekonomické faktory** – většinou se jedná o sociálně slabší skupiny uživatelů,
- **psychologické faktory** – uspokojování momentálních potřeb uživatele (nemůže-li např. nemocnice z kapacitních důvodů o klienta pečovat delší dobu než je nezbytné, zajistí charita klientovi potřebnou péči),
- **faktory životního stylu** – služby jsou poskytovány potřebným bez rozdílu náboženského vyznání, rasy i osobního podílu na vzniku stávající situace.

¹¹⁷ MAREK, KANTOR, 2007, s. 100.

Z následujícího grafu je patrné, že realizace projektu nebude zbytečná, neboť počet uživatelů charity Rožnov má rostoucí trend. Od roku 2006 se počet klientů téměř zdvojnásobil, neboť charita Rožnov pod Radhoštěm převzala klienty Státní pečovatelské služby. V roce 2007 měla charita Rožnov 328 klientů.

Graf 4. 1 – Vývoj počtu klientů Farní charity Rožnov pod Radhoštěm



Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

Realizací projektu bude možné zkvalitnit nabídku služeb pro stávající uživatele, ale i rozšířit nabídku o možnost využití stacionáře a nové aktivizačních programy. Stacionář sníží sociální napětí v rodinách pečujících o seniory. Dále se vytvoří nový intervenční byt pro případy náhlé nouze jednotlivců či rodin v případech přírodních kalamit nebo domácího násilí. Cílové skupiny budou moci využívat veškerých nabízených služeb. Potenciální žadatelé o umístění do intervenčního bytu budou indikováni jak sociálním odborem města, tak terénními pracovníky charity. Pokud vyhoví podmínkám provozního řádu, bude jim poskytnuto krátkodobé ubytování včetně poradenství. O poskytnutí služby se tedy rozhoduje na základě následujících kritérií:

- částečná nebo úplná bezmocnost,
- osamělost,
- zhoršení zdravotního stavu,
- doporučení od lékaře nebo sociálního odboru města.

4.2.4 Indikátory projektu

Při realizaci projektu bude dosaženo ukazatelů, které jsou znázorněny v následující tabulce. Jedná se o ukazatele výstupu, výsledku a dopadu.

Tabulka 4. 3 – Ukazatele projektu

Název indikátoru	Měrná jednotka	Kvantifikace (vých. stav)	Kvantifikace (cílový stav)
Indikátory výstupu			
Počet nových objektů pro sociální služby	Počet	0	1
Plocha revitalizovaných objektů pro soc. služby	m ²	0	190,5 m ²
Indikátory výsledku			
Počet uživatelů	Počet	184/rok	300/rok
Indikátory dopadu			
Počet nově vytvořených pracovních míst	3	15	18
Počet nově vytvořených pracovních míst pro ženy	3	14	17

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

4.3 Analýza poptávky, konkurence a marketingová strategie

Kapitola pojednává o průzkumu trhu, na kterém se mají výstupy daného projektu uplatnit. Cílem kapitoly je představit strukturu klientely a další parametry mající vliv na celkovou prosperitu charity.

4.3.1 Analýza poptávky

V současnosti dochází u služeb poskytovaných charitními organizacemi k postupnému převisu poptávky nad nabídkou, což je dáno především rychlým stárnutím populace ČR. Také z údajů Českého statistického úřadu jednoznačně vyplývá narůstající počet seniorů. Z těchto skutečností jednoznačně plyne nutnost zajistit i do budoucna dostatečné sociální služby v odpovídající kvalitě.

Z celkového demografického vývoje je patrné, že ve Zlínském kraji počet seniorů v populaci převyšuje dětskou složku, tzn., že na 100 dětí připadá 104 seniorů. Z prognózy vývoje obyvatelstva konkrétně ve Zlínském kraji jsou patrné nízké migrační trendy, mírný úbytek obyvatel a viditelný jev stárnutí obyvatelstva kraje. Vše je přehledně zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 4. 4 – Projekce obyvatelstva staršího 65-ti let ve správním obvodu Rožnov pod Radhoštěm do roku 2030

Obvod		2001	2005	2010	2015	2020	2025	2030
Rožnov pod Radhoštěm	Celkem	35 624	35 461	35 253	34 928	34 418	33 686	32 795
	65+	568	4 898	5 440	6 340	7 071	7 449	8 008
	65+ v %	12,8	13,8	15,4	18,2	20,5	22,1	24,4
	80+	765	963	1 162	1 360	1 501	1 787	2 283
	80+ v %	2,1	2,7	3,3	3,9	4,4	5,3	7,0

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

4.3.2 Analýza konkurence

Pro účely projektu byla zpracována analýza poskytovatelů sociálních služeb na Rožnovsku, z níž je patrné, že na daném území působí celkem 9 poskytovatelů sociálních služeb. Ti jsou orientováni převážně na seniory, zdravotně postižené a dlouhodobou péči. Následující tabulka uvádí přehled poskytovatelů sociálních služeb v okolí Rožnova.

Tabulka 4. 5 – Poskytovatelé sociálních služeb v Rožnově a jeho okolí

Poskytovatel	Druh péče	Vzdálenost od Rožnova p. R. (km)
Kamarád o. s.	pro osoby s psych. postižením,	v místě
Sociální centrum Iskérka, Rožnov pod Radhoštěm	pro osoby s psych. postižením, neslouží pro seniory	v místě
Vlasta Konvičná, Zubří	domácí zdravotní péče	4,5
Denní stacionář Val. Meziříčí	denní stacionář	13,8
Charita Valašská Bystřice	denní stacionář	30
Charita Nový Hrozenkov	denní stacionář	30,4
Diakonie ČCE Vsetín	odlehčovací služby	33,4
Letokruhy, o.s. Vsetín	zaměřeno na Alz. chorobu	33,4
Charita Vsetín	denní stacionář	33,4

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v místě realizace projektu není žádné zařízení poskytující obdobné služby, které jsou a dále budou poskytovány žadatelem po realizaci projektu. Zařízení, které nabízí služby domácí zdravotní péče v Zubří, je soukromým zařízením, které není z finančního hlediska dostupné všem seniorům. Vybudováním nového charitního domu dojde k oslovení nových potenciálních uživatelů, a to za účelem využití denního stacionáře a intervenčního bytu. Z koncepce rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji vyplývá, že nabídku pobytových služeb pro seniory doplňují služby pro denní pobyty, tzn. centra denních služeb. Ve Zlínském kraji je jich seniorům k dispozici celkem 14 s kapacitou 158 míst. Je třeba uvést, že se jedná o maximální denní kapacitu center, nikoli o celkový počet zájemců o dané služby, který je mnohem vyšší.

4.3.3 Marketingová strategie

Hlavním **produktem projektu** by měl být nový charitní dům, který by umožnil zajistit nezbytné kvalitní sociální služby v oblasti Rožnovska. Dojde také ke zlepšení pracovních a hygienických podmínek zaměstnanců. V domu charity je dále plánována výstavba intervenčního bytu, který by sloužil pro oběti přírodních katastrof či domácího násilí.

Stanovení ceny za využívání produktu projektu není věc jednorázová, jedná se o nepřetržitý proces. Cena by měla reflektovat přiměřeným způsobem ekonomickou náročnost zajištění této služby. Snahou žadatele je umožnit rozšíření nabízených služeb a dále pak zkvalitnění již poskytovaných služeb za co nejpříjemnější ceny. Cena poskytovaných služeb denního stacionáře bude dána jednak:

- vyhláškou č. 505/2006 Sb. (max. 100,- Kč/hod.),
- cenou obvyklou v sociálních zařízeních podobného typu.

K ceně bude nutné připočítat platbu za stravu, která je dovážena od externího dodavatele. Vzhledem k tomu, že intervenční byt bude možné využít jen v případě krize a tento typ ubytování není upraven v žádném zákonném předpisu, bude rozhodováno o platbě za využití bytu individuálně, na základě finančních možností ubytovaného.

Kvalitní a **vhodná propagace** je nepostradatelným prvkem realizace úspěšné marketingové strategie. Úlohou propagace je přesvědčit potenciální uživatele o výhodách nabízených služeb. Efektivní komunikace s cílovými zákazníky se provádí řadou metod, které se v souhrnu nazývají marketingová komunikace. Aby byla marketingová komunikace

úspěšná, provádí se obvykle kombinací několika druhů metod. Prioritní nástroje propagace Farní charity Rožnov tvoří zejména:

- webové stránky charity www.roznovpr.caritas.cz,
- webové stránky města Rožnov pod Radhoštěm www.roznov.cz,
- prezentace projektu v lokálních médiích, a to prostřednictvím TV Beskyd a Spektrum Rožnovska,
- propagační model s informačním panelem vystavovaným ve všech kostelích mikroregionu,
- využití městského informačního systému,
- reklamní poutače a tabule s informacemi o podpoře projektu z prostředků EU přímo v nové budově.

4.4 Technické a technologické řešení projektu

Stávající objekt se nachází v blízkosti centra města Rožnov pod Radhoštěm, na parcelním pozemku 58/1 v k.ú. Rožnov pod Radhoštěm. Pozemek je v majetku charity. Tento původní cca 100 let starý objekt je ve značně zchátralém (až havarijním) stavu. V objektu byl proveden vizuální průzkum, jímž bylo zjištěno, že střecha je nefunkční, do objektu zatéká, dřevěné prvky krovu jsou oslabeny hnilobou, místy jsou krovy propadlé. Nadzemní zdivo je zvlhlé, napadané plísní a hnilobou. Okna netěsní. V objektu je velká vlhkost.

Obrázek 4. 1 – Pohled na stávající objekt charitního domu



Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

Po důkladném posouzení a zpracování studie, která prokázala, že objekt nemá smysl rekonstruovat, neboť by to nebylo rentabilní a nebylo by možné dosáhnout požadovaných provozně dispozičních a plošných parametrů potřebných pro zajištění současných standardů nabízených charitou, bylo rozhodnuto o demolici stávajícího objektu a výstavbě nového domu charity. Záměr je v souladu s platným územním plánem města. Vybudování charitního domu bude předmětem veřejné zakázky. O výběru vhodného dodavatele rozhodne především nabídková cena a časový harmonogram stavebních prací. Objekt bude postaven na půdorysných rozměrech původního objektu charity.

Obrázek 4. 2 – Pohled na nový dům charity



Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

Nový objekt je navržen jako samostatný dům obdélníkového půdorysu o třech nadzemních podlaží s využitým podkrovím v sedlové střeše. Na fasádách objektu bude užito v jednoduchosti trochu šambrán a říms s tím, že základní barevnost je šedomodrá, doplněna lehce sytě oranžovou. Rámy eurooken a výkladců jsou tmavě modré. Střešní krytina je francouzská taška černá, glazovaná. Doplnující akce na fasádách jako balkony a markýzy jsou řešeny ze skla conex a nerez. U členění francouzských oken bude zvolen motiv křesťanského kříže. Tato jednoduchá prostá forma vnějšího vzhledu objektu odráží vnitřního ducha náplně domu charity.

4.4.1 Alternativy řešení projektu

Variantní řešení projektu je rozděleno do dvou alternativ – investiční a nulová alternativa.

Nulová varianta spočívá v nerealizaci projektu a zachování současného stavu. Nevznikne nový charitní dům, zachování budovy bude po stránce finanční stále více náročnější. Bude nutné každoročně investovat do oprav, které nesnesou odkladu. Nebude uspokojena navyšující se poptávka po kvalitních sociálních službách v regionu Rožnovska. Nedojde ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců a nevzniknou žádná nová pracovní místa. Hrozí uzavření charitního domu z hygienických důvodů. Senioři z Rožnovska by se tak museli

obejít bez charitních služeb nebo dojíždět. Nejbližší denní stacionář je ve Valašském Meziříčí. Také nedojde k vybudování intervenčního bytu. Oběti domácího násilí či přírodních katastrof tak budou muset spoléhat na jinou pomoc. Převís poptávky po sociálních službách bude dále snižovat kvalitu poskytovaných služeb, bude sílit tlak na zvyšování cen za služby.

Investiční varianta počítá s realizací výstavby domu charity podle projektové dokumentace. Tím dojde ke zlepšení nabídky sociálních služeb v oblasti Rožnovska. Bude vytvořen intervenční byt, který není zatím v okolí žádným jiným sociálním zařízením nabízen. Tento intervenční byt bude řešit okamžitě krizovou situaci, např. bude sloužit obětem domácího násilí, lidem bez přístřeší z důvodu přírodní katastrofy aj. Demolicí stávajícího zastaralého, zdevastovaného sídla charity se docílí odstranění zchátralé budovy a zbudování moderního, bezbariérového, dvoupodlažního objektu. Dojde ke zlepšení pracovního prostředí personálu a k estetickému zlepšení nevzhledného kouta v blízkosti centra města.

Tabulka 4. 6 – Rozdíl mezi investiční a nulovou variantou

Parametr	Nulová varianta	Investiční varianta
nový objekt s bez. přístupem	0	1
intervenční byt	0	1
denní stacionář	0	1
hygienický sklad	0	1

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

Předkladatel projektu nepředpokládá žádné jiné varianty řešení projektu, jelikož prioritním cílem předkladatele byla a stále je realizace projektu v celém uváděném rozsahu.

4.5 Organizace a řízení

4.5.1 Management projektu a jeho řízení

V průběhu předinvestiční a investiční fáze projektu probíhá velké množství závislých činností, které je nutno vzájemně koordinovat. Z tohoto důvodu byl pro realizaci projektu ustaven realizační tým. Má-li být projekt úspěšný, je potřeba sestavit kvalitní a zodpovědný realizační tým, který se skládá ze specialistů s různými kvalifikacemi, kteří se na řízení projektu podílí ve všech jeho fázích. Výběru členů realizačního týmu je třeba věnovat velkou pozornost.¹¹⁸

Realizační tým stojí v čele projektu a je i výkonným orgánem. Je tvořen vedoucím realizačního týmu a zároveň ředitelem charity, dále pak architektem projektu a finančním manažerem projektu. Management projektu se schází jednou za dva až tři týdny, případně individuálně dle potřeby a zajišťuje veškeré činnosti nezbytné pro úspěšnou realizaci předkládaného projektu. V souvislosti s přípravou projektu management konzultoval problematiku s pracovníky, kteří administrují dotační programy. Financování přípravy projektu je řešeno z vlastních zdrojů.

Předkladatel projektu bude mít v investiční fázi funkci koordinační a monitorovací. Odpovědným za realizaci projektu bude investor. V jeho kompetenci bude monitoring dodržování časového harmonogramu, finančních toků, kvality dodávaných prací a bezproblémového chodu celé výstavby. Při přípravě, realizaci a provozu projektu bude využito administrativních, technických a finančních kapacit subjektů, které na projektu participují.

V rámci provozní fáze projektu vytvoří investor tři nová pracovní místa. Klíčovou roli pro úspěšné řízení projektu po zprovoznění bude sehrávat motivovaný a dobře organizovaný tým zaměstnanců.

4.5.2 Partneři projektu

Jediným partnerem projektu je občanské sdružení *Kamarád - Sdružení přátel a rodičů zdravotně postižených dětí*, které bude zajišťovat dopravu seniorů do denního stacionáře. Partnerství je ošetřeno smluvním vztahem.

¹¹⁸ MAREK, KANTOR, 2007, s. 104.

4.6 Finanční plán

4.6.1 Rozpočet a popis výdajů projektu

Náklady na **přípravu stavby** se skládají z nákladů na inženýrskou činnost a náklady na projektové práce (projektová dokumentace pro všechny stupně, studie proveditelnost) a výběrové řízení. **Stavební náklady** jsou náklady na inženýrské sítě, na stavební práce, na základní vnitřní vybavení a ostatní náklady. Náklady přípravné a realizační fáze projektu budou hrazeny v závislosti na schválených podmínkách ROP Střední Morava. Investor požádá o průběžné financování, a to na základě řádně vyplněných faktur stavebních prací.

Náklady projektu lze dále dělit na náklady investiční a neinvestiční. **Investiční náklady** jsou tvořeny náklady na stavební část projektu a nákup technologických zařízení. Investiční náklady tvoří podstatnou část nákladů projektu. **Neinvestiční náklady** zahrnují náklady na publicitu, výběrové řízení, zpracování projektové dokumentace a žádosti o dotaci. Vše je přehledně zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 4. 7 – Rozpočet projektu¹¹⁹

Výdaje	Náklady vč. DPH (Kč)
Investiční náklady	
Stavební část	20 044 465
Technologická zařízení (tech. zařízení a přístroje vč. montáže)	2 466 871
Neinvestiční náklady	
Náklady na publicitu (informační tabule, apod.)	23 800
Náklady na výběrové řízení	41 650
Náklady na zpracování žádosti o dotaci	33 320
Náklady na zpracování projektové dokumentace	763 980
Celkové náklady projektu	23 374 086

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

¹¹⁹ Podrobný rozpočet stavebních prací je uveden v příloze č. 2.

4.6.2 Finanční krytí realizace projektu

Profinancování investice bude řešeno průběžnými platbami na základě schválené žádosti o dotaci z ROP Střední Morava. Žadatel řeší poskytnutí úvěru u České spořitelny a.s., expositura Nový Jičín, která v případě získání dotace zajistí profinancování celého projektu. Jednalo by se o úvěr s úrokovou sazbou 6 % p. a. Jako zdroje krytí investice budou použity následující položky:

- vlastní zdroje, které činí 15% způsobilých výdajů, a to ve výši 3 506 112 Kč,
- dotace ze SF EU, která činí 85% způsobilých výdajů, a to ve výši 19 867 974 Kč.

Tyto informace jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4. 8 – Rozdělení zdrojů pro finanční krytí projektu

Finanční zdroje	Částka (Kč)	Podíl (%)
Uznatelné náklady projektu	23 374 086	
Strukturální fondy EU (ERDF)	19 867 974	85 %
Vlastní zdroje	3 506 112	15 %
Celkové uznatelné náklady	23 374 086	

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

4.6.3 Plán příjmů a výdajů

Plánované **výdaje projektu** zahrnují veškeré náklady, které se týkají daného projektu, a které byly a budou vynaloženy. Výdaje projektu zahrnují následující položky:

- osobní výdaje,
- výdaje na materiál,
- energie,
- ostatní služby.

Osobní výdaje budou činit 3 132 000 Kč na rok, výdaje na materiál se plánují ve výši 408 000 Kč, výdaje za energie 72 000 Kč a výdaje na ostatní služby jsou naplánovány ve výši 324 000 Kč za rok.

Farní charita Rožnov pod Radhoštěm plánuje při realizaci projektu pouze dva druhy **příjmů**, a to příjmy z:

- denního stacionáře,
- pečovatelské služby.

Příjmy z denního stacionáře budou činit 700 000 Kč za rok, ve všech letech realizace projektu. A příjmy z pečovatelské služby jsou plánovány na částku 400 000 Kč za rok, ve všech letech realizace projektu.

Ve fázi investiční bude mít žadatel příjem pouze ze stávajících sociálních služeb. Výsledky projektu budou určeny seniorům za úplatu. Jedná se o **veřejně prospěšný projekt**, jehož cílem není maximalizace zisku, ale především zlepšení kvality poskytovaných sociálních služeb a navíc též rozšíření sociálních služeb. Z finanční analýzy vyplynulo, že se jedná o **finančně neudržitelný projekt**, nicméně žadatel je připraven pokrýt provozní ztrátu ze svého rozpočtu, z krajských dotací a dále z příspěvku města Rožnov pod Radhoštěm.

4.7 Analýza citlivosti a řízení rizik

V průběhu celého životního cyklu projektu objektivně existují tendence k ovlivnění, resp. narušení jeho plánovaného průběhu. Náplní této kapitoly diplomové práce je přiblížení možných rizik, jejich členění a analýza z pohledu předpokládané četnosti jejich výskytu a závažnosti následků. V další části kapitoly jsou pak popsány možnosti, jak zmíněným rizikům předcházet.

4.7.1 Analýza citlivosti

Riziko je možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko je tedy situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který očekáváme. Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Klasickou cestou k minimalizaci rizik je pečlivé vypracování přípravné a projektové dokumentace, vypracování variantních řešení, prezentace projektu s cílem získat pro jeho realizaci veřejné mínění a kvalitní management po celou dobu životního cyklu

projektu. Rizika můžeme členit dle různých hledisek, např. dle závažnosti následků rizik, četnosti výskytu rizik a kvalitativní kategorie rizika.

Rizika dle **závažnosti svých následků** dále členíme na:¹²⁰

- katastrofická – tato rizika jsou ohrožením projektu, může dojít i k zastavení dalšího vývoje projektu, pokud nemá být projekt ukončen, tak je třeba provést zásadní opatření k obnovení vývoje projektu,
- kritická – mohou vést k narušení vývoje projektu, avšak správným řízením je možno dosáhnout požadovaných parametrů v plánovaných termínech,
- okrajová – také mohou vést k narušení vývoje projektu
- nevýznamná – tato rizika vedou zpravidla jen k nepodstatnému narušení vývoje projektu a operativním řízením pak lze obnovit plánovaný vývoj.

Rizika dle **četnosti výskytu** rizik můžeme členit na:¹²¹

- častá – jejich výskyt je pravděpodobný,
- pravděpodobná – mohou se vyskytnout i několikrát,
- občasná – lze očekávat, že nebezpečí může nastat vícekrát,
- malá – je rozumné očekávat, že nebezpečí nastane,
- nepravděpodobná – lze předpokládat, že nebezpečí může výjimečně nastat,
- vysoce nepravděpodobná – výskyt je krajně nepravděpodobný.

Z hlediska **kvalitativního** můžeme rizika členit na:¹²²

- nepřípustná – riziko musí být odstraněno,
- nežádoucí – riziko smí být přijato tehdy, je-li eliminace rizika prakticky nedosažitelná, či neúměrně nákladná,
- přípustná – je možné riziko přijmout, ale je nutné věnovat zvýšenou pozornost vývoji situace,
- zanedbatelná – riziko lze přijmout.

¹²⁰ QUANTUM CZ, 2008, s. 53.

¹²¹ Tamtéž.

¹²² Tamtéž, s. 54.

4.7.2 Řízení rizik

V podkapitole řízení rizik jsou vymezena největší rizika ohrožující projekt a následně jsou uvedeny návrhy k předcházení rizikům. Tato rizika, jejich stupeň dopadu na projekt a pravděpodobnost výskytu jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4. 9 – Rizikové faktory a jejich zatřídění

Kategorie a parametry		Stupeň dopadu			Pravděpodob. výskytu rizika	
		Vysoký	Pochybný	Nízký	Vysoká	Nízká
Cenová dynamika	Změny v cenách stavebních prací	X			X	
	Změny v cenách stavebních materiálů	X			X	
Údaje o poptávce	Dopad poklesu/růstu počtu uživatelů	X				X
Investiční podmínky	Vliv kolizí s účastníky řízení na průběh stavby			X		X
Provozní náklady			X			X

Zdroj: QUANTUM CZ, 2008; vlastní zpracování

V předchozí tabulce jsou definována možná rizika projektu. Pro rizika, kterým byla přiřazena úroveň vysoká či pochybná, byly vytvořeny **návrhy opatření k omezení rizik**.

Rizika **změny cen stavebních prací a stavebních materiálů**, která byla označena jako vysoká, se dá předejít pečlivě provedeným výběrovým řízením na budoucího dodavatele. Ve smlouvě s tímto dodavatelem musí být jasně stanoveno, že i při nepředvídaných událostech (např. vysoká inflace), se konečná cena za dílo nezmění.

Riziko **nepředvídaného poklesu či růstu počtu uživatelů** (či osob majících z projektu prospěch) si vyžaduje pokusit se co nejlépe odhadnout budoucí poptávku po sociálních službách v Rožnově pod Radhoštěm a okolí. Ze statistického hlediska nehrozí pokles počtu osob majících z projektu prospěch, spíše jejich nárůst.

Jako pochybné bylo označeno riziko **změny provozních nákladů**. Toto riziko je spjato s co nejlepším odhadem počtu budoucích zaměstnanců a také dalších provozních nákladů, a to tak, aby nedošlo k jejich zkreslení.

Rizikové faktory nízké úrovně budou během realizace projektu monitorovány a následně budou přijímána opatření, která zamezí jejich negativnímu dopadu na projekt.

4.8 Hodnocení efektivity projektu

Pokud chceme zhodnotit finanční efektivnost projektu, případně srovnat několik investičních projektů mezi sebou, využíváme k tomu určitá kritéria. Roli takových kritérií hrají ukazatele, které jsou počítány z údajů uvedených ve finančním plánu. Někdy se jim říká proto ukazatele kritériální (hodnotící). Kromě toho je možné provést klasickou finanční analýzu plánovaných výkazů, resp. zjistit některé významné vlastnosti projektu z průběhu samotných hotovostních toků.

Hodnocení projektu bylo provedeno pomocí **analýzy nulové a investiční varianty**. Dle metodického pokynu EK pro provádění analýz nákladů a přínosů byla použita reálná finanční diskontní sazba ve výši 5%. Referenční období je 15 let.

4.8.1 Finanční kritériální ukazatele projektu

Hlavními ukazateli finanční analýzy jsou finanční čistá současná hodnota, finanční vnitřní výnosové procento, index rentability a diskontovaná doba návratnosti.

Finanční čistá současná hodnota (FNPV) - je součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Převod na současnou hodnotu se provádí takzvaným diskontováním budoucích toků.

$$FNPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad ^{123}$$

U projektu „Výstavba charitního domu“ vyšla FNPV záporná, a to -622 500,- Kč. Stanovený parametr pro přijatelnost projektu z tohoto hlediska je určen tak, že FNPV musí být vyšší

¹²³ FNPV je čistá současná investice, CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t, r je diskontní sazba, t je rok od 0 do 15 let

než nulová hodnota. Jelikož vyšla FNPV záporná, projekt se z tohoto hlediska jeví jako **nepřijatelný**.

Dalším ukazatelem finanční analýzy je **finanční vnitřní výnosové procento** (FRR), což je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota toků plynoucích z investice rovna nule.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + FRR)^t} \quad 124$$

Finanční vnitřní výnosové procento vychází záporné. Míra výnosnosti projektu je tedy záporná, tudíž projekt generuje ztrátu a podle tohoto ukazatele **není přijatelný**. Aby byl projekt přijatelný, muselo by FNPV vyjít vyšší než je obvyklá alternativní míra úročení tj. nejčastěji 5%.

Index rentability (FNPV/I) je podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích). Udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu.

$$\frac{FNPV}{I} \quad 125$$

Index rentability vychází u tohoto projektu ve výši 0,027. Míra rentability projektu je přibližně 2,7%, což je hodnota nízká.

4.8.2 Ekonomické kritériální ukazatele

Ekonomické hodnocení projektu zahrnuje do svých výpočtů na rozdíl od hodnocení finančního také socioekonomické přínosy projektu. Projektu „Výstavba charitního domu“ se týká těchto pět socioekonomických přínosů:

- zlepšení stavu zařízení sociální péče,
- zlepšení stavu veřejných prostranství,
- zlepšení stavu ŽP,
- zvýšení zaměstnanosti – požadované minimální vzdělání střední bez maturity,

¹²⁴ FRR vnitřní výnosové procento, CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t, t je rok od 0 do t

¹²⁵ FNPV je čistá současná investice, I je velikost investičních výdajů v nultém období

- zvýšení zaměstnanosti – požadované minimální vzdělání střední s maturitou.

První socioekonomický přínos se týká **zlepšení stavu zařízení sociální péče**, tzn. dojde k vybudování denního stacionáře. Počet uživatelů za rok činí asi 2 400 uživatelů (denní návštěvnost je odhadována na 10 uživatelů, tj. 200 za měsíc). Míra zlepšení současného stavu je tedy z 0 uživatelů ročně na 2 400 uživatelů.

Druhým socioekonomickým přínosem je **zlepšení stavu veřejných prostranství**. Realizací projektu dojde ke zlepšení stávající infrastruktury. Současný vzhled bude vylepšen o zeleň, lavičky, fontánku a další. Počet uživatelů za den je odhadován na 30. Míra zlepšení současného stavu je tedy z 0 uživatelů denně na 30 uživatelů.

Třetím socioekonomickým přínosem je **zlepšení stavu životního prostředí**. Dojde ke zlepšení životního prostředí díky instalaci nové ekologické plynové kotelny. Počet lidí žijících do 300m od Farní charity Rožnov pod Radhoštěm je asi 3 000 obyvatel. Toto vysoké číslo je způsobeno lokalizací charity v blízkosti centra města.

Čtvrtým a pátým socioekonomickým přínosem je **zvýšení zaměstnanosti**. Vzniknou tři nová pracovní místa, a to pozice pro sociální pracovníce. Dvě budoucí zaměstnankyně musí mít alespoň středoškolské vzdělání bez maturity a jedna (vedoucí) středoškolské vzdělání s maturitou.

Ekonomická čistá současná hodnota (ENPV) je součet současné hodnoty budoucích socioekonomických hotovostních toků plynoucích z investice a investičních výdajů. Aby byl projekt z tohoto hlediska přijatelný, musí ENPV vyjít vyšší než nula. U projektu domu charity byla vypočtena ENPV ve výši 24 935 768 Kč. Tato vypočtená hodnota je vyšší než je hodnota investice, tudíž se z tohoto hlediska jeví projekt jako **přijatelný**.

Ekonomické vnitřní výnosové procento (ERR) je taková výše diskontní sazby, při níž je čistá současná hodnota (ENPV) socioekonomických toků plynoucích z investice rovna nule. Vnitřní výnosové procento u projektu „Výstavba charitního domu“ vychází vyšší než 20%. Z tohoto pohledu se jedná o relativně **přijatelný** projekt.

4.9 Zhodnocení projektu

V plánu sociálních služeb Zlínského kraje pro rok 2008 byla provedena analýza vybavenosti území Zlínského kraje sociálními službami. Z této analýzy vyplynulo několik důležitých zjištění. Jedním z nich jsou nedostačující a nerovnoměrně rozložené vybrané **ambulantní služby**. Vzhledem k tomu, že se jedná o služby umožňující jejich uživatelům zůstat ve svém přirozeném prostředí, jeví se podpora rozšíření těchto služeb jako potřebná. Nedostatky jsou také v rozšíření a kapacitách u **terénních služeb**. Potřeba rozšíření, posílení a lepší propagace těchto typů služeb se objevila jak u služeb poměrně rozšířených (např. pečovatelská služba), tak u „nových typů služeb“, které přináší zákon o sociálních službách (např. sociálně aktivizační služby a terénní programy). Jako nedostatečné a potřebné se ukázaly také **služby krizové pomoci**. Zcela chybí služby pro oběti domácího násilí (tzv. intervenční centra). Současně je vhodné ve spolupráci s místními samosprávami řešit problematiku **bezbariérové dostupnosti** veřejných budov, dopravy a veřejných komunikací, neboť odstranění architektonických bariér je jednou z důležitých podmínek úspěšné integrace osob zdravotně postižených.

Realizací projektu „Výstavba charitního domu“ dojde ke **zmenšení či odstranění výše vyjmenovaných problémů**. Nový třípodlažní dům je navržen s bezbariérovým přístupem, který umožní přístup do budovy i handicapovaným lidem. V blízkém okolí také nepůsobí jiná organizace nabízející obdobné služby. Jedinou konkurentkou charity je paní Vlasta Konvičná ze Zubří. Ta ovšem nabízí své služby formou soukromého zařízení, které ale zdaleka není finančně dostupné všem potřebným seniorům. Nerealizování projektu by pak v dohledné budoucnosti vedlo k ještě nerovnoměrnějšímu rozložení sociálních služeb ve Zlínském kraji, neboť současný dům charity je nevyhovující a s největší pravděpodobností dojde k jeho uzavření.

Projekt byl hodnocen z hlediska finančních i ekonomických ukazatelů. Finanční ukazatele vyšly u projektu v „černých číslech“. To ale ještě neznamená, že projekt není vhodné realizovat. U některých typů projektů se finanční ukazatele nejeví jako ta nejvhodnější hodnotící varianta. Jsou projekty, jejichž význam a důležitost nejde měřit finančními toky, či velice univerzálním ukazatelem zisku. Jedná se o projekty, které se vyznačují prvky veřejného, společenského či sociálního citění (zdravotnictví, školství, sociální služby, atd.). U takovýchto projektů jsou **významné především nefinanční přínosy** těchto projektů. Vyjádření těchto nepeněžních přínosů je možné pomocí ekonomického

zhodnocení, které tak lépe hodnotí faktické přínosy projektu. Ukazatele ekonomického zhodnocení projektu vyšly velmi pozitivně a na základě tohoto hodnocení se jedná o vysoce přijatelný projekt.

Realizace projektu má dle mého názoru své opodstatnění i smysl. Cílová skupina seniorů se stává natolik významnou, že vyvolává další požadavky na její zabezpečení. Nejde ale pouze o prognózované budoucí veličiny, nýbrž o nabíhající stav, který je potřeba řešit odpovědně. Pokud má být charitě Rožnov i nadále umožněno pečovat o seniory, je potřeba v dohledné době projekt obdobného rozsahu a zaměření realizovat.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo podat ucelený pohled na fungování projektového řízení v České republice, a to nejen z teoretického hlediska, ale také konkrétně analýzou vybraných částí projektového záměru. Tento cíl se z hlediska obsahu diplomové práce podařilo naplnit. Problematika projektového řízení v České republice je představena ve třetí kapitole a analýza projektu pak v kapitole čtvrté.

Práce je rozčleněna do pěti kapitol. **Druhá kapitola** diplomové práce přehledně popisuje oblast projektového řízení a jsou v ní objasněny důležité pojmy dané oblasti. **Třetí kapitola** diplomové práce je věnována metodice tvorby projektů spolufinancovaných z fondů Unie. Tato kapitola čtenáře stručně uvádí do problematiky strukturálních fondů Evropské unie a dotačních titulů v České republice v současném programovacím období. Následně jsou popsána vybraná kritéria projektů spolufinancovaných z fondů Evropské unie, elektronická žádost Benefit7 a všechny důležité přílohy projektu. **Čtvrtá kapitola** diplomové práce je věnována analýze reálného projektu, který byl podán do ROP Střední Morava v roce 2008. Podkladem k napsání této části diplomové práce mi byl interní projektový materiál. Členění čtvrté kapitoly je dáno skutečnými požadavky na studii proveditelnosti dle Regionální rady Střední Morava.

Projektový záměr analyzovaný ve čtvrté kapitole „*Výstavba charitního domu*“ svou náplní představuje demolici starého a výstavbu nového domu charity v Rožnově pod Radhoštěm. Farní charita v Rožnově je nestátní neziskovou organizací a její činnost je zaměřena na poskytování ošetrovatelských a pečovatelských služeb lidem starým, nemocným či handicapovaným. Realizací tohoto projektu by došlo ke zlepšení kvality nabízených sociálních služeb na Rožnovsku, po kterých zde stoupá poptávka. Dále by realizace projektu vedla ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a k estetickému vylepšení nevzhledného místa v blízkosti centra města. Plánuje se také vznik třech nových pracovních míst. Naopak nerealizace projektu by vedla v oblasti Rožnovska ke snížení kvantity poskytovaných ošetrovatelských a pečovatelských služeb, neboť současný charitní dům je v havarijním stavu a s největší pravděpodobností dojde v budoucnu k jeho uzavření.

Přestože se projekt jeví jako velmi přínosný, nedošlo prozatím k jeho realizaci. Hlavní problém byl v nesouladu projektu s koncepcí rozvoje sociálních služeb Zlínského kraje. V současnosti ale probíhají změny stávající koncepce sociálních služeb ve Zlínském kraji. Cílem žadatele proto je, po vytvoření nové koncepce sociálních služeb Zlínského kraje, podat projekt znovu.

Dle mého zjištění však není nesoulad projektu s koncepcí rozvoje sociálních služeb Zlínského kraje jediným nedostatkem, kterým projekt trpí. V původní studii proveditelnosti, kterou jsem měla k dispozici, jsem objevila několik dalších nedostatků, jako např. nedostatečně definované cíle projektu, chybné číselné údaje a ve dvou kapitolách také dosti nepřehledný text. Výše uvedených chyb si je žadatel vědom a před novým podáním projektu do ROP Střední Morava bude vypracována nová studie proveditelnosti. I přes nalezené chyby ale nelze projektovému záměru upřít velká, především nefinanční, pozitiva. V současné době se stává cílová skupina projektu (senioři) velmi významnou a vyvstávají nové požadavky na její zabezpečení.

Seznam literatury

Knihy

1. FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004, 1. vydání, 274 s. ISBN 80-86419-24-X.
2. MAREK, D.; KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Praha: Barrister & Principal, 2007. 240 s. ISBN 80-87029-02-X.
3. NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
4. ROSENAU, M. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, a.s., 2000. 339 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
5. RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
6. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
7. SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 683 s. ISBN 978-80-251-1526-8.
8. TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Praha: CPress, 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
9. ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení*. Ostrava: VŠB-TUO, 1997, 1. vydání, 128 s. ISBN 80-7078-423-7.

Elektronické publikace

10. GALÁŘ, J., MATLOCHOVÁ, L. *Metodický pokyn pro zadávání veřejných zakázek* [online]. 2008. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/folder/368/>>.
11. MACHULOVÁ, I. *Příručka BENEFIT7* [online]. 2008. [cit. 13. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/folder/385/>>.
12. MERENDOVÁ, J. *Průvodce horizontálními prioritami* [online]. 2008. [cit. 5.2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1314/>>.
13. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU* [online]. 2004. [cit. 20. 11. 2008]. Dostupné z WWW: <www.euromanagers.cz/www/download/zakladniprincipy.pdf>.
14. MŠMT ČR. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007 - 2013* [online]. 2008. [cit. 20. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/prirucka_projekty_web.pdf>.
15. RR STŘEDNÍ MORAVA. *Povinné přílohy* [online]. 2008. [cit. 19. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/0/0183f084_2_priloha_c_2_povinne_prilohy.pdf>.
16. ŘÍHA, Z. *Osnova studie proveditelnosti a analýzy nákladů a přínosů* [online]. 2008. [cit. 22. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/8/8667d884_0_v_06_mp_osp_6_0.pdf>.
17. SLÁDEK, M. *Metodický pokyn pravidla pro publicitu* [online]. 2009. [cit. 10. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1475/>>.
18. ŠUBRTOVÁ, J. *Monitoring projektů* [online]. [cit. 10. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <http://www.nuts2severozapad.cz/home/archiv_aktualit/2008/2008-04-25/monitoring.pdf>.
19. ZAKOPALOVÁ, J. *Příručka pro žadatele* [online]. 2008. [cit. 2. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <http://www.rr-strednimorava.cz/upload.cs/0/0183f084_0_prirucka_pro_zadatele.pdf>.

WWW stránky

20. *BussinesInfo.cz* [online]. Regionální operační programy. 2009. [cit. 4. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rop/1001614/>>.
21. *Eu-zadost.cz* [online]. Úvod. 2009a. [cit. 14. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>>.
22. *Eu-zadost.cz* [online]. Informace o provozování aplikace BENEFIT7. 2009b. [cit. 14. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx?ShowPage=OperationInfo>>.
23. *Fondy Evropské unie* [online]. Evropský sociální fond. 2009b. [cit. 3. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/evropsky-socialni-fond-esf>>.
24. *Fondy Evropské unie* [online]. Programy 2007 - 2013. 2008a. [cit. 3. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>>.
25. *Fondy Evropské unie* [online]. Co jsou fondy Evropské unie?. 2007. [cit. 19. 11. 2008]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>.
26. *Fondy Evropské unie* [online]. Evropský fond pro regionální rozvoj. 2009a. [cit. 3. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-erdf>>.
27. *Fondy Evropské unie* [online]. Tematické operační programy. 2008b. [cit. 3. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/sektorove-op>>.
28. *Fondy EU v Praze* [online]. Operační program Praha Adaptabilita. 2008a. [cit. 1. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>>.
29. *Fondy EU v Praze* [online]. Operační program Praha Konkurenceschopnost. 2008b. [cit. 1. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppk.html>>.

30. *Fondy Evropské unie*. [online]. Regiony pro regionální politiku. 2009c. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f35b30a8-c37b-44ec-abe4-ba01ec4294b6/Regionalni-politika-EU>>.
31. *International Project Management Association* [online]. 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>>.
32. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Projektový cyklus. 2008. [cit. 21. 2. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/projektovy-cyklus>>.
33. *Office Online* [online]. Každý plán v aplikaci Microsoft Office Project 2003 je trojúhelníkem. [cit. 25. 10. 2008]. Dostupné z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HA010211801029.aspx>>.
34. *Project Management Institut* [online]. 2008. Dostupné z WWW: <www.pmi.org>.
35. *Společnost pro projektové řízení* [online]. O společnosti. 2007. [cit. 15. 7. 2008]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipma.cz/ospolecnosti.html>>.

Interní materiály

36. QUANTUM CZ, s. r. o. *Studie proveditelnosti „Výstavba charitního domu“*. Interní materiál společnosti QUANTUM CZ, s. r. o. Ostrava, 2008. 68 s.

Seznam zkratk

CBA	Cost Benefit Analysis Analýza nákladů a přínosů
CPM	Critical Path Metod Metoda kritické cesty
ČR	Česká republika
ENPV	Economical Net Present Value Ekonomické vnitřní výnosové procento
ERDF	European Regional Development Fund Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	European Social Fund Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FNPV	Financial Net Present Value Finanční čistá současná hodnota
IČ	Identifikační číslo
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NUTS	La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OPPA	Operační program Praha Adaptabilita
OPPK	Operační program Praha Konkurenceschopnost
IPMA	International Project Management Association Mezinárodní asociace projektového řízení
PDM	Precedence Diagram Metod Přednostní diagramová metoda
PERT	Programme Evaluation and Review Technique Metoda vyhodnocování a kontroly programu
PMI	Project Management Institut Institut projektového řízení
ROP	Regionální operační program
RR	Regionální rada

SF	strukturální fondy
SP	studie proveditelnosti
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
TOP	Tématický operační program
VRR	Výbor Regionální rady
ŽP	Životní prostředí

Seznam tabulek, grafů, map a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 – Odbornosti potřebné pro úspěšného manažera	20
Tabulka 3.1 – Úrovně náročnosti ekonomického hodnocení projektů.....	49
Tabulka 4. 1 – Lokalizace Farní charity Rožnov pod Radhoštěm.....	53
Tabulka 4. 2 – Časový harmonogram projektu	57
Tabulka 4. 3 – Ukazatele projektu	60
Tabulka 4. 4 – Projekce obyvatelstva staršího 65-ti let ve správním obvodu Rožnov pod Radhoštěm do roku 2030.....	61
Tabulka 4. 5 – Poskytovatelé sociálních služeb v Rožnově a jeho okolí.....	61
Tabulka 4. 6 – Rozdíl mezi investiční a nulovou variantou.....	66
Tabulka 4. 7 – Rozpočet projektu	68
Tabulka 4. 8 – Rozdělení finančních zdrojů	69
Tabulka 4. 9 – Rizikové faktory a jejich zatřídění	72

Seznam grafů

Graf 4. 1 – Vývoj počtu klientů Farní charity Rožnov pod Radhoštěm.....	59
---	----

Seznam map

Mapa 3.1 – Regiony NUTS II v ČR.....	29
--------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 – Projektový trojúhelník	15
Obrázek 3.1 – Projektový cyklus	32
Obrázek 4. 1 – Pohled na stávající objekt charitního domu.....	64
Obrázek 4. 2 – Pohled na nový dům charity	65

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2009

.....
Bc. Veronika Schvomová

Adresa trvalého pobytu studenta
Hlavní 114, Šanov, 671 68

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Grafické náhledy na vybraná datová pole elektronické žádosti Benefit7

Příloha č. 2 – Podrobný rozpočet stavebních nákladů